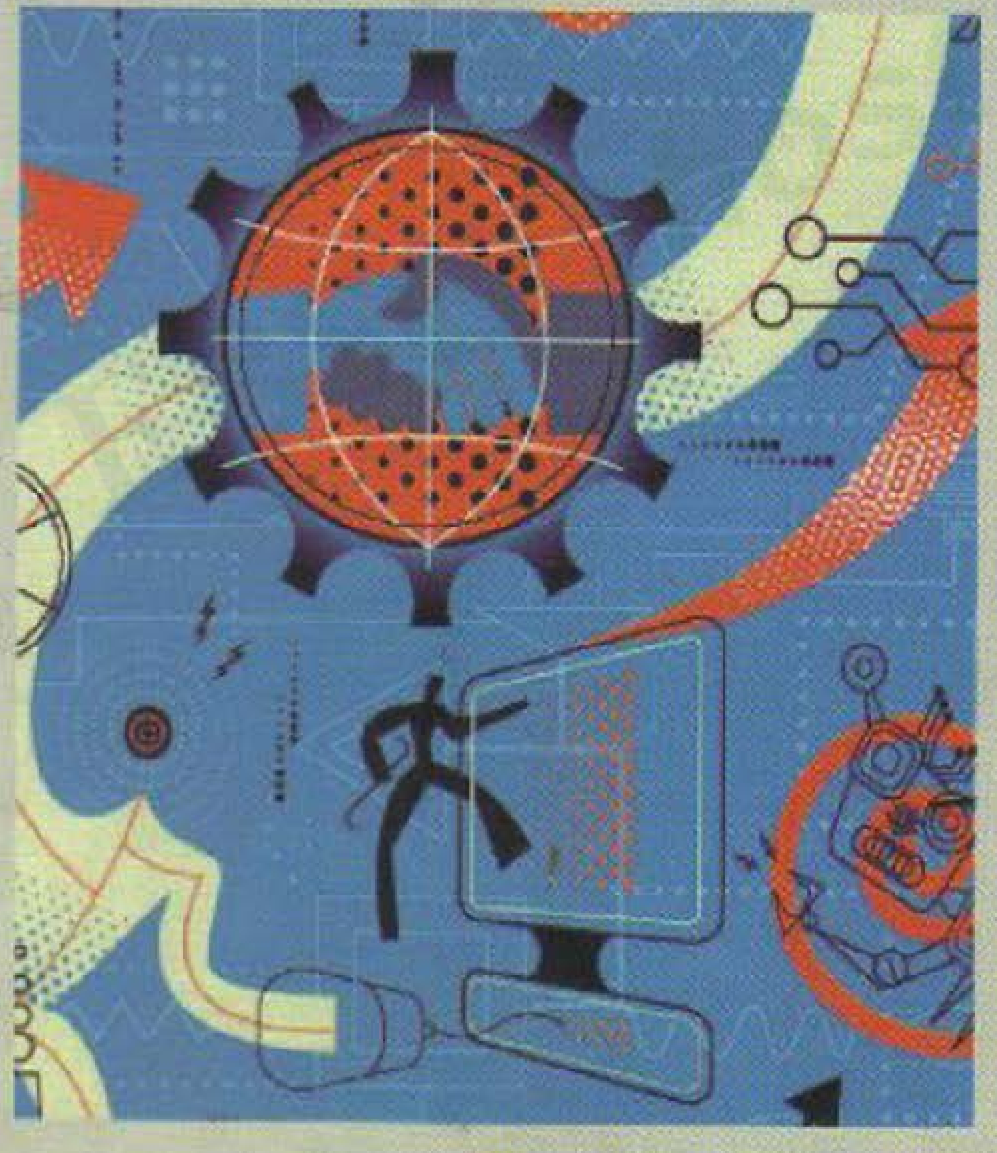
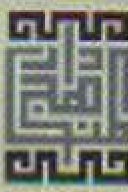
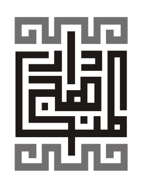
د. رافدة الحريري

# مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية







دار المناهج للنشر والتوزيع



Dar Al-Manahej
**Publishers & Distributors**
**Amman-King Hussein Str. Telefax: 00962 6 4650624**
**P.O.Box: 215308 Amman 11122 Jordan**

**www.daralmanahej.com**
**e-mail: info@daralmanahej.com**

عمان - الأردن - شارع الملك حسين بناية الشركة المتحدة للتأمين

هاتف 4650624 فاكس 4650624 (009626)
ص.ب - 215308 عمان 11122 الأردن

# مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية

الدكتورة رافدة الحريري





**دار المناهج للنشر والتوزيع**

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبات والوثائق الوطنية
**2007/9/2889**

371.2
الحريري،رافدة
مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات التربوية
عمان: دار المناهج ، 2007
( ) ص
ر.إ: **2007/9/2889**
الواصفات:الإدارة التربوية /الإشراف التربوي/التربية /التعلم

* تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

## المحتويات


المقدمة....1
الفصل الأول....3
ماهية القيادة وأنماطها....3
عناصر الفصل:....3
ماهية القيادة وأنماطها....4
مفهوم القيادة....4
مصادر قوة القيادة....11
دراسات حديثة في الأنماط القيادية:....20
أولاً: القيادة المستبدة Autocratic Style:....24
ثانيا: القيادة غير الجازمة Unassertive Style:....26
ثالثا: نمط القيادة المتساهلة ـ الدافئة Easygoing Style:....27
رابعاً: نمط القيادة التشاركية Collaborative Style:....28
محددات النمط القيادي....31
القائد التحويلي Transformational Leader....32
فاعلية القيادة المدرسية التحويلية....36
مراجع الفصل الأول....39
الفصل الثاني....41
القيادة وتفويض السلطة....41
عناصر الفصل:....41
القيادة وتفويض السلطة....43
العلاقات الإنسانية....43
العلاقات الإنسانية وتطبيقها....45
التوازن بين الحاجات بافتراض تداخلها وتفاعلها....49
السلطة والمسؤولية Authority and Responsibility....52
علاقات السلطة....54
نظريات السلطة....55
1- السلطة الرسمية:....55
مصادر السلطة في المؤسسات التربوية....59
أنواع السلطة....60
ماذا يفوض القائد؟ وماذا لا يفوض؟....65
شروط التفويض الفعال....66

الفوائد الرئيسية للتفويض........................................................................68
مراجع الفصل الثاني........................................................................70
الفصل الثالث........................................................................72
مهارات القيادة في........................................................................72
الاتصالات الإدارية ........................................................................72
عناصر الفصل:........................................................................72
مهارات القيادة في........................................................................74
الاتصالات الإدارية ........................................................................74
مفهوم الاتصال........................................................................74
أولا: أنواع الاتصالات من حيث اللغة المستخدمة: ........................................................................81
ثانيا: أنواع الاتصالات من حيث حجم المشاركين في عملية الاتصال:........................................................................83
ثالثا: أنواع الاتصالات من الناحية الإدارية: ........................................................................86
مكونات عملية الاتصال الإنساني (العناصر)........................................................................90
الاتصال والتواصل الفعال في المؤسسة المدرسية ........................................................................100
مراجع الفصل الثالث........................................................................104
الفصل الرابع........................................................................105
تشكيل وقيادة فرق العمل ........................................................................105
عناصر الفصل:........................................................................105
تشكيل وقيادة فرق العمل ........................................................................107
القيادة وتشكيل فريق العمل........................................................................107
فوائد تشكيل فرق العمل........................................................................115
أساسيات ومراحل تطور فريق العمل ........................................................................118
أولاً: التكوين (التشكيل) Forming:........................................................................118
ثانيا: العصف أو الثورة Storming:........................................................................119
ثالثاً: التطبيع Norming: ........................................................................119
رابعاً: الانطلاق Performing........................................................................119
الخطوط الرئيسية لبناء الفريق........................................................................125
القائد التربوي واستخدام فريق العمل ........................................................................128
مراجع الفصل الرابع........................................................................133
الفصل الخامس........................................................................135
دور القيـــــــــــــادة........................................................................135
في المساندة والتحفيز........................................................................135
عناصر الفصل:........................................................................135
دور القيـــــــــــــادة........................................................................137
في المساندة والتحفيز........................................................................137
الدوافع (Motives) المعنى والمفهوم ........................................................................137
خصائص الدوافع:........................................................................142
الحوافز في الدين الاسلامي........................................................................144

الحوافز Incentives المعنى والمفهوم........................................................147
أهداف التحفيز........................................................150
أنواع الحوافز........................................................152
مراجع الفصل الخامس........................................................173
الفصل السادس........................................................175
صنع القرارات الإدارية........................................................175
عناصر الفصل:........................................................175
صنع القرارات الإدارية........................................................177
مدلول القرار الإداري........................................................177
أنواع القرارات التعليمية........................................................182
خصائص القرار الإداري........................................................187
مراجع الفصل السادس........................................................199
الفصل السابع........................................................200
مدارس الفكـــر الإداري........................................................200
ونظريات إتخاذ القرارات........................................................200
عناصر الفصل:........................................................200
مدارس الفكـــــر الإداري........................................................202
ونظريات إتخاذ القرارات........................................................202
أولا: المدرسة التقليدية Classical School........................................................202
ثانياً: المدرسة السلوكية أو مدرسة العلاقات الإنسانية........................................................203
ثالثاً: المدرسة الإجتماعية Social School........................................................204
سلوكيات القادة تجاه إتخاذ القرارات الإدارية........................................................207
أنماط القادة في إتخاذ القرارات الإدارية........................................................208
نظريات إتخاذ القرارات Theories of Decision Making........................................................210
أولاً: نظرية سشتربرنارد........................................................211
ثانياً: نظرية هربرت سايمون........................................................212
ثالثاً: نظرية جريفت........................................................215
رابعاً: نظرية بيرت Pert Theory (نظرية الإحتمالات):........................................................216
خامساً: بحوث العمليات........................................................218
سادساً: نظرية المباريات (الألعاب)........................................................219
سابعاً: نظرية الحكم الإجتماعي........................................................220
ثامناً: نظرية التصور Image Theory........................................................220
تاسعاً: شجرة القرار Decision Tree........................................................221
أنواع القرارات الإدارية........................................................223
أولاً: القرارات التي تتناول طبيعة وأهمية المشكلات التي يعالجها القرار:........................................................223
ثانياً: القرارات التنظيمية العامة والقرارات الخاصة:........................................................224
ثالثاً: القرارات الفردية والقرارات الجماعية........................................................224
مراجع الفصل السابع........................................................228

الفصل الثامن.......... 229
صنع القرارات الإداريـــــــــــة.......... 229
وأهم المشكلات التي تعترضه.......... 229
عناصر الفصل:.......... 229
صنع القرارات الإداريـــــــــــة.......... 231
وأهم المشكلات التي تعترضه.......... 231
صنع القرارات الإدارية Decisions Making.......... 231
أنواع المشكلات.......... 232
مدير المدرسة كقائد الإداري وكيفية التعامل مع المشكلات.......... 234
مصادر المشكلات التي تواجه الإدارة.......... 234
أولاً: الصـــراع.......... 234
أنواع الصراع.......... 236
النظريات الإدارية وموقفها من الصراع.......... 237
إدارة الصراع.......... 238
الأساليب المتبعة في إدارة الصراع.......... 240
ثالثاً: إدارة الصراع بين المجموعات:.......... 243
ثانياً: البحث عن أسباب الفشل لدى الآخرين.......... 246
ثالثاً: عدم الشعور بالمسؤولية:.......... 247
رابعاً: استخدام الأنماط التقليدية في تفسير الأحداث.......... 247
الإبداع والابتكار في حل المشكلات.......... 248
فن الإبداع في الإدارة التربوية.......... 252
معنى التفكير الإبداعي:.......... 252
القائد الإداري والتفكير الإبداعي في حل المشكلات.......... 253
إتجاهات وأساليب تنمية الإبداع:.......... 255
الرؤية المشتركة لحل المشكلات.......... 258
مراجع الفصل الثامن.......... 262
الفصل التاسع.......... 264
أساليب وخطوات اتخاذ القرارات.......... 264
عناصر الفصل:.......... 264
أساليب وخطوات اتخاذ القرارات.......... 266
المعلومات والقرار الإداري.......... 266
أولاً: الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات.......... 270
ثانياً: الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات:.......... 271
مراحل عملية صنع واتخاذ القرار.......... 273
التعرف على المشكلة وتحليلها.......... 275
المجال التي تقع فيه المشكلة.......... 276
مراجع الفصل التاسع.......... 291
الفصل العاشر.......... 292

نماذج وتماريـــن عملية.......................................................................292
في اتخاذ القرار الإداري.......................................................................292
عناصر الفصل:.......................................................................292
نماذج وتماريـــن عملية.......................................................................294
في اتخاذ القرار الإداري.......................................................................294
الأخلاقيات الاجتماعية في اتخاذ القرارات.......................................................294
العادات المؤثرة في اتخاذ القرارات.......................................................296
نماذج في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات التعليمية.......................................302
سادسا: مشكلة الكتابة على جدران المدرسة وتخريب محتوياتها.......................................309
تشخيص المشكلات بالسؤال.......................................................313
مراجع الفصل العاشر.......................................................318



# المقدمة

يتسم عصرنا الحالي بميزات عديدة أهمها التطور المتلاحق في شتى العلوم ولعل أهمها انتشار وسائل الإتصال التي تتميز باليسر والسهولة في إيصال واستلام المعلومات ووضوح المعاني والأفكار، إضافة إلى التقدم الهائل في مجال التكنولوجي ا والذي مازال يتطور بشكل سريع، ولقد دفعنا هذا التطور المذهل في شتى نواحي الحياة إلى البحث والدراسات لتطوير مفاهيم العمل ووسائله وأساليبه ليتماشى مع تلك التطورات التي يشهدها العالم من أجل تحقيق التناغم والانسجام والاستفادة من العلوم الحديثة لتحسين الإنتاج والرقي به نحو الجودة الشاملة. فعلم الإدارة الحديث يتطلب لجوء القائد الإداري إلى طرق وأساليب شتى في سبيل الاستفادة من قدرات الأفراد وتسخيرها للعمل المنتج، وتسخير هذه القدرات ودفعها للعمل الجاد واستثمار طاقاتها وإبداعاتها يحتاج إلى إعادة النظر في الأساليب القيادية والإدارية التي تستخدم في المؤسسات التربوية وتحديثها وتوظيفها لتتماشى مع المفاهيم العصرية والتطورات المستمرة لإعداد جيل واع متمكن من التعايش مع المتغيرات وقادر على التكيف مع فلسفة ومتطلبات عصر العولمة وتحتاج المؤسسات التربوية إلى من يقودها لاكتشاف الطاقات الكامنة والمواهب المتعددة والاستفادة من الأفكار المبدعة والمفكرة.

لذا فهذا الكتاب يتناول القيادة ودورها في الإتصالات الفاعلة وعلاقاتها بالأفراد وكيفية تعاملها مع المشكلات والمواقف الصعبة، ومن ثم دورها في استخدام مهاراتها وخبراتها في عملية صنع وإتخاذ القرارات الإدارية التي تعد بمثابة الجهاز العصبي للعملية الإدارية.

1 ماهية القيادة وأنماطها

أسأل الله التوفيق والسداد " ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا "

رافدة الحريري



# الفصل الأول

# ماهية القيادة وأنماطها

## عناصر الفصل:

- مفهوم القيادة
- أهمية القيادة الإدارية
- مصادر قوة القيادة
- الأنماط القيادية وانعكاساتها السلوكية على العاملين
- دراسات حديثة في الأنماط القيادية
- محددات النمط القيادي
- القائد التحويلي
- المراجع

# 1 ماهية القيادة وأنماطها

## مفهوم القيادة

تلعب القيادة دورا أساسيا في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وفي مستوى الأداء لديهم، مما يساعد على تحقيق الفاعلية والكفاءة الإدارية وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة. وتعرف القيادة على أنها " نشاط ايجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة " (المنيف، 1983).

ويتميز القائد بأن تأثيره في أعضاء الجماعة أكبر من تأثير أي عضو آخر فيها، وذلك من حيث تحديد هدف الجماعة وتحقيق هذا الهدف، وتغيير سلوكياتهم وتوجيهها وضبطها بحكم مركزه في الجماعة أو خبرته أو خصائصه الشخصية، ويتحدد مفهوم القيادة من خلال العلاقة بين ثلاثة عناصر متداخلة وهي: القائد بخصائصه التي تشمل دافعيته وإدراكاته وقدراته التي تمكنه من تحقيق أهداف الجماعة، والموقف ويتضمن الوظائف والأهداف المرغوب تحقيقها إضافة إلى المرؤوسين بخصائصهم (حسين وزميله، 2006)

والقيادة تمثل وظيفة فرعية من وظائف الإدارة باعتبارها أكثر محدودية في تحفيز الآخرين على تحقيق الأهداف، فهي كل من يتم اختيارهم من العاملين في المؤسسات من قبل السلطات العليا شرط أن تتوافر لديهم مهارات وخبرات تخدم المجال الذي اختيرت لقيادته. (المرجع السابق)

ولقد نشأت الحاجة للقيادة مع وجود الجماعة حيث أن الوظيفة الأساسية للقيادة هي العمل مع الجماعة ولمصلحتها في عملية تربوية اجتماعية تحتاجها كل جماعة تريد أن تحقق تعاملا إجتماعيا ناجحا بين أفرادها لتحقيق أهدافها، والقيادة يمكن أن تكون لمجموعة من الأفراد كما يمكن أن تكون لفرد واحد في وقت معين وفي جماعة معينة، والشخص الذي يقوم بالدور القيادي هو أكثر أفراد الجماعة إحساسا بحاجاتها وأكثرهم مقدرة على استخدام الأسلوب الأمثل لتحقيق أهدافها. (البدري، 2002)

ويشير (صلاح عبد الحميد، 1982) إلى مفهوم القيادة الإدارية على أنه نوع متخصص من أنواع القيادة، تستهدف كافة الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الهدف ويتطلب ذلك بالضرورة أن يكون الرئيس الإداري بارعا في القيادة وخلق وتنمية صلة من التبعية له وإقناع المرؤوسين واستمالتهم، فالقيادة هي لب العملية الإدارية. (العمايرة، 1999)

ويقتصر دور القيادة في تحفيز الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة مما يعني أن القيادة تمثل وظيفة فرعية من وظائف الإدارة التي تشمل جميع العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف المنظمة، فالقيادة هي القدرة على توجيه سلوك العاملين في أي منظمة نحو تحقيق أهدافها. (الأغبري، 2000)

ويعرض (السلمي، 2002) رؤيته العصرية للقيادة فهو يرى أن القيادة تنسيق لجهود الموارد البشرية وهي توجيه وإرشاد نحو الأهداف والفرص، كما أنها عملية مساندة ودعم لفرق العمل ذاتية الإدارة، ويرى أيضاً أن القيادة ريادة وليست رئاسة. والقيادة هي صورة من صور السيطرة دون أن تصل إلى حد التسلط أو التحكم، فهي وان تضمنت عنصر السلطة، إلا أنها لا تعني أبدا التسلط، فالقائد له سلطة إصدار الأوامر والقرارات الإدارية، وقبول هذه السلطة يعود بالدرجة الأولى إلى اقتناع من عليهم الخضوع لأوامرها بطاعتها عن رضا وتقبل حيث أن جوهر القيادة يتمثل في خلق الاستجابة لدى العاملين للقرارات والأوامر الإدارية، بالتأثير على العاملين لطاعتها واستخلاص أفضل مالديهم من عطاء. (جمال الدين، 2004)

وقد تطور مفهوم القيادة حيث أنها لم تعد تعني قدرة الفرد على التعامل مع الإمكانات المادية والأشياء فحسب، بل أصبحت النظرة الإنسانية هي النظرة الغالبة على صفات القائد حيث أن نجاحه يرتبط بتحقيق الأهداف الفردية للإنسان، وتعتبر مهمة القائد التربوي في التنظيمات المعاصرة مهمة لها جوانب تنظيمية بالإضافة إلى الجوانب الإنسانية، كالتوجيه والتنسيق بين مختلف النشاطات البشرية، والتكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق حاجات العاملين ورغباتهم، وخلق مبدأ المساواة بين العاملين وإتاحة الفرصة للمرؤوسين لتنمية مواهبهم وقدراتهم الإبداعية وتحقيق درجة من الرضا بين صفوف العاملين، إضافة إلى القدوة الحسنة (فيفر ودنلاب، 2001).

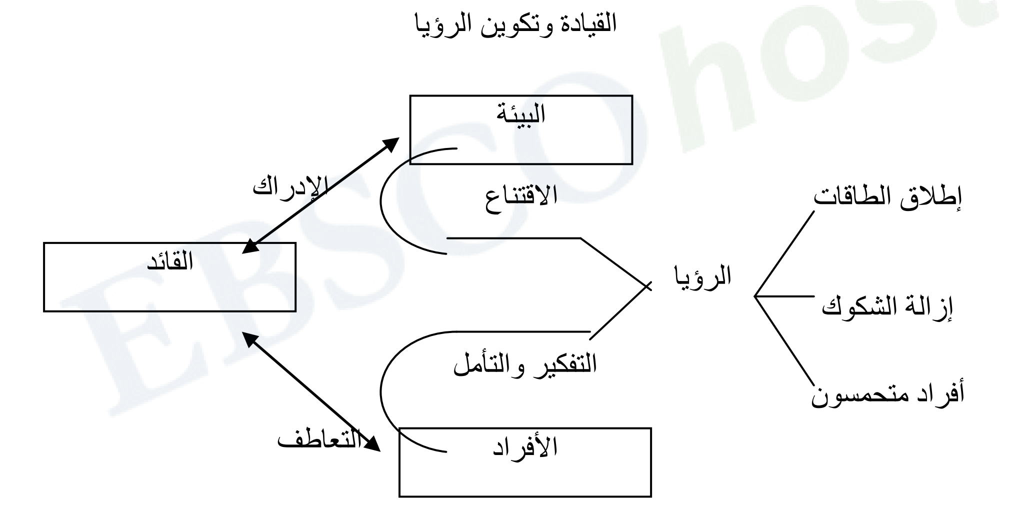
وهناك من يرى بأن القيادة هي عملية تفاوض بين القائد ومرؤوسيه، وهذا يعني إدخال البعد الثقافي في بناء مفهوم القيادة، أي أن المنظمات تتأثر في قيادتها بقوة ثقافة المجتمع ودلالات ثقافته. (Robbins, 1989)

وتتضمن القيادة بشكل شبه دائم المبادرة بالتغيير والاستمرارية، وهي نشاط إبداعي إلى حد كبير لأنها تقوم على تشجيع المبادرة والإبداع لدى الأشخاص الذين

يشكلون منظمتهم، كما أنها نشاط حقيقي جوهري بين الأشخاص، فالقادة الفعالون ينفقون مالا يقل عن 80% من وقتهم وهم يتحدثون إلى الناس، وهم منظمون تنظيما جيدا إلى حد كبير من أجل تحقيق ذلك، كما أنهم مفوضون بشكل جيد إذ يسمحون للعمل الإداري بأن يستهلك وقتهم الضمني المخصص للمناقشات وجها لوجه. (Bennett, 2003)

والقيادة هي فن إقامة علاقات متوازنة بين الزملاء والمرؤوسين والزملاء والمتعاملين مع المنظمة، وهي فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحذ هممهم لبلوغ الأهداف المنشودة وذلك وفق تصور ورؤيا شاملة تقوم على البحث واستخدام الأسلوب العلمي، فالقيادة ترى الصورة الكاملة للعمل وتقوم بتوضيحها للمرؤوسين مما يسهم في إيجاد هدف عام يعمل الجميع من أجل تحقيقه والشكل التالي يوضح كيفية تكوين القائد للرؤيا ليقنع بها مرؤوسيه ويتحمسون من أجل العمل بمستويات أداء عالية في الانجاز والتطور والابتكار. (القاضي، 2006)

القيادة وتكوين الرؤيا




والقيادة ظاهرة نفسية وإجتماعية تقوم على علاقة إعتمادية متبادلة بين القائد ومرؤوسيه ينتج عنها تأثير القائد في الجماعة ورغبة الجماعة في الانقياد له لإشباع حاجاتها. وإنه لا مجال لوجود القيادة بدون أتباع كما أن بروز القائد في الجماعة وبقاؤه مرهون بوجود هدف محدد تسعى الجماعة نحو بلوغه، وهذا الهدف هو نقطة الالتقاء الهامة بين القائد والجماعة ومجال نشاطها وطبيعة تكوينها. إذا القيادة تعني العمل مع الآخرين والتأثير فيهم لتحقيق أهداف معينة. (كنعان، 2002) وهي

القدرة الفاعلة على ربط طموحات المؤسسة المستقبلية وأهدافها وقيمها بممارسات تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف وتنشئة مناخ يساعد المرؤوسين في الوصول إلى أهداف المؤسسة بصورة متناغمة مع أهدافهم الشخصية (الباكر، 2003).

نستخلص مما ذكر آنفا بأن القيادة الإدارية هي قدرة الفرد على تحويل السلطة الممنوحة له في إدارة الأفراد إلى قوة جذب وإقناع من شأنها إستمالة المرؤوسين ومساندتهم في أطلاق قدراتهم، وتقديم مبادراتهم. وإبداعاتهم، واكتشاف مواهبهم، والقدرة على أقناعهم في العمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة بإسلوب لبق قائم على الحوار الموضوعي، والوضوح، والعدالة واحترام وجهات النظر المختلفة، وذلك لتحقيق حاجات المؤسسة من جهة وإشباع حاجاتهم الشخصية من جهة أخرى. وهي فن التعامل مع الأفراد وحثهم على العمل الفريقي المنتج مع المتابعة المستمرة للتغييرات المتلاحقة للاستفادة منها في التطوير والبناء.

## أهمية القيادة الإدارية

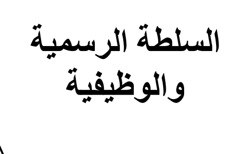
للقيادة أهمية بالغة في كونها صورة فعالة للربط ما بين الأفراد والمصادر المتوفرة في المؤسسة معا لتحقيق وإنجاز أشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها بدون هذا النوع من الارتباط. (الباكر، 2003) وتبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام وفي السلوك الإداري بشكل خاص، فالقائد التشاوري على سبيل المثال يخلق جوا إنسانيا في العمل حيث يتيح الفرصة للمرؤوسين للإسهام في الكثير من العمليات الإدارية مما يعكس بسهولة قيمهم وإتجاهاتهم نحو العمل ونحو قائدهم وهذا يساعد القائد على فهم العاملين معه وحسن قيادتهم، فالقيادة الرشيدة التي تقوم على مبدأ الشورى والتعاون والتضامن والقيام بالدور القيادي السليم مهمة في حياة الأفراد والجماعات. (حمزة وخليل، 1978)

وحيث أن المرؤوسين يحتاجون إلى قيادة تهتم بالقيم الإنسانية وتحترم المواهب الفردية المتميزة وتعمل على إيجاد مناخ وبيئة عمل تساعد على التميز والإبداع وتحمل المخاطر، وتفويض السلطات، فإن القادة بدورهم بحاجة إلى مرؤوسين يتحمسون لتحمل المسئولية والنضج والتطلع إلى تحقيق الأفضل وليس إلى مرؤوسين ينفذون الأوامر فقط. وهنا تتضح أهمية القيادة على اعتبارها عملية تفاعل وتعاون وتفهم بين القائد ومرؤوسيه، والشكل التالي يوضح أهمية القيادة على اعتبارها ملتزمة بتطوير المنظمة وبإرضاء العملاء وبتحقيق أعلى عائد ربحي للمساهمين مما ينعكس على أدوار القائد التي يمثلها الشكل المبين. (القاضي 2006)

# أدوار القائد

الأدوار الشخصية:

- يقوم بتمثيل المنظمة في المواقف الرسمية ويوقع العقود.
- يقوم بدور القائد، مسؤوليات التعيين وتوجيه المرؤوسين وأساليب وطرق التحفيز.
- يقوم بدور حلقة الاتصال ويتضمن ذلك العلاقات الأفقية مع الأفراد ومع الجماعات في المنظمة أو خارجها، ربط المنظمة ببيئتها.




الأدوار الشخصية:

- يمثل المنطقة.
- يقوم المنظمة.
- ينظم حلقة الإتصال.

الأدوار التشكيلية:

- يقوم بدور الموجه ويبحث عن ويتلقى البيانات التي يستعين بها في تنمية المنظمة.
- يتلقى البيانات الرسمية أو غير الرسمية في إدارات المنظمة أو من خارجها ويقوم بتوجيهها من خلال قنوات الإتصال إلى مرؤوسيه.
- يقوم بدور المتحدث الرسمي عن المنظمة تجاه الموردين والعملاء والأجهزة الحكومية وغيرها.

الأدوار التشكيلية:

- يوجه ويرشد المرؤوسين.
- يصدر التعليمات.
- يتحدث باسم المنطقة.

أدوار صناعة القرار:

- يقوم بإحداث التغيير والتخطيط له من خلال استكشاف الإمكانيات وحل المشاكل وتصحيح الأوضاع ويفوض سلطاته لمرؤوسيه.
- يقوم بمجابهة المشاكل التي تحدث ويتخذ القرارات التصحيحية.
- يقوم بتوزيع الموارد المادية والبشرية وتوجيه الجهود وتحديد برامج العمل وتحقيق الإشراف الفعال لاتخاذ القرارات اللازمة.
- يقوم بأدوار التفاوض مع الآخرين.

أدوار صناعة القرار:

- يواجه المشاكل بقرارات إبتكارية.
- يوجه ويوزع الموارد.
- يقوم بأدوار التفاوض.

وتنبع أهمية مكانة القيادة ودورها من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية مما يجعل الإدارة أكثر مرونة وفاعلية وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، حيث أن القيادة هي المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري. (كنعان، 2002) وأن العملية القيادية تتطور في مرحلتين متكاملتين هما:

1. **مرحلة بناء التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة Strategy Building:**
والتي تتلخص في تحديد الرؤية الإستراتيجية والرسالة والأهداف والتوجهات الإستراتيجية على المدى الطويل والمتوسط والقصير، وتحديد مستويات الأداء والإنجازات ومقاييس الحكم عليها، وتحديد أسس ومعايير البناء التنظيمي وثقافة المنظمة المتماشية مع التوجهات الإستراتيجية، وتشكيل الأساس الموضوعي لبناء وتمكين الموارد البشرية الفاعلة وإطلاق المجال لهم للتطوير والإبداع.

2. **مرحلة إدارة الأداء Peoformance Management:**

تتميز مرحلة إدارة الأداء بالاستمرار والتجديد والتخطيط للتطوير وتتعلق بدور القيادة في توفير التوجيه والإرشاد والمساندة والتقويم لأداء مختلف عناصر المنظمة، وتأكيد جودة ذلك الأداء، وتوافقه مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وهذا يؤكد أهمية القيادة ودورها الفاعل في تحسين وتطوير العمل ودعم ومساندة العاملين بشكل مستمر. (السلمي، 2002)

وقد ذكر (حسين وزميله، 2006) أربعة عوامل رئيسية كمبرر لوجود القيادة الإدارية في المؤسسة المدرسية وأهميتها وهي:

1. **عدم شمولية تصميم المؤسسة التربوية** : أن الواقع العملي بتعقيداته وتشعب مجالاته يحتاج إلى ممارسة قيادية لتطبيق السياسات والأنظمة ومراعاة الهيكل التنظيمي وفقا للتصميم النظري والشامل للمؤسسة التربوية.

2. **تغير بيئة المؤسسة** : بما أن العصر الحالي يتسم بالتغيير المستمر وتعاقب المستجدات التربوية، وان البيئة المحيطة هي الأخرى تحدث فيها تغيرات متلاحقة، فإن هذا يستوجب إدخال بعض التغييرات في المؤسسة التربوية التي تعتبر نظاما إجتماعيا مفتوحا يتفاعل مع البيئة المحيطة به، وهذا يستدعي وجود قيادة واعية تتمكن من أحداث ذلك التفاعل.

3. **دينامية المؤسسة**: قد تحتاج المؤسسة التربوية إلى إحداث تغيير أو تطوير بسبب عوامل داخلية، حيث أنها وحدة كاملة تحتوي على مكونات وعناصر متفاعلة ومتصارعة.
4. **طبيعة الأفراد في المؤسسات** : يمثل العنصر البشري في أية مؤسسة الدعامة الرئيسية لها، ولكن هناك فروقا فردية متباينة فالأفراد لا يتشابهون في الميول والإتجاهات والقدرات والمهارات والدوافع مما يتطلب وجود قيادة واعية لتوجيه هؤلاء الأفراد والاستفادة من قدراتهم ومواهبهم وخبراتهم.

بالإضافة إلى ما ذكر، فإن التطورات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة والسريعة وتطور شكل وبناء التنظيم الداخلي للمؤسسات الحديثة وحاجتها إلى وظائف جديدة نابعة من احتياجات العمل وتطور حجم المؤسسات ومنها المؤسسات التربوية لتصبح ضخمة الحجم قياسا إلى حجمها في الماضي، وتعقد وتشابك الوظائف والأدوار كلها تجعل الحاجة إلى قيادة رشيدة أمر في غاية الأهمية.

ولعل أهمية القيادة تكمن في أنها تجمع بين علم الإدارة من ناحية وبين مجموعة من العلوم الأخرى كعلم النفس، وعلم الإجتماع، وعلم الإتصال، وغيرها، وتوظفها في التعامل مع الآخرين، والإلمام بصفات وقدرات وسلوكيات وإتجاهات كل منهم ومن ثم توجههم الوجهة السليمة التي تكفل رضاهم وتوفر لهم الراحة النفسية وتخلق لديهم الدافعية للعمل وتقديم أفضل ما يمكن تقديمه.

# مصادر قوة القيادة

أن القائد الذي يدرك تماما معنى العمل الذي يقوم به فإن ذلك سيحقق له الرضا والتميز والاحترام والمكانة، فهو يعتمد على القوى الخارجية في توجيه سلوكه إضافة إلى شعوره بالسيادة على مصادره الداخلية، أفعاله، إتجاهاته، وأفكاره، مع إدراكه الشديد للقوى الداخلية التي تحرك مرؤوسيه. (العمايرة، 1999)

ومن الدراسات التي فسرت القواعد التي يستمد منها الأفراد سلطاتهم وقوتهم الإجتماعية، دراسات فرنشي وريغن والمشار إليهما في (الباكر، 2003) التي قاما من خلالها بتحليل مصادر القوة التي يستمد منها القائد قدرته على القيادة، وهذه المصادر هي:

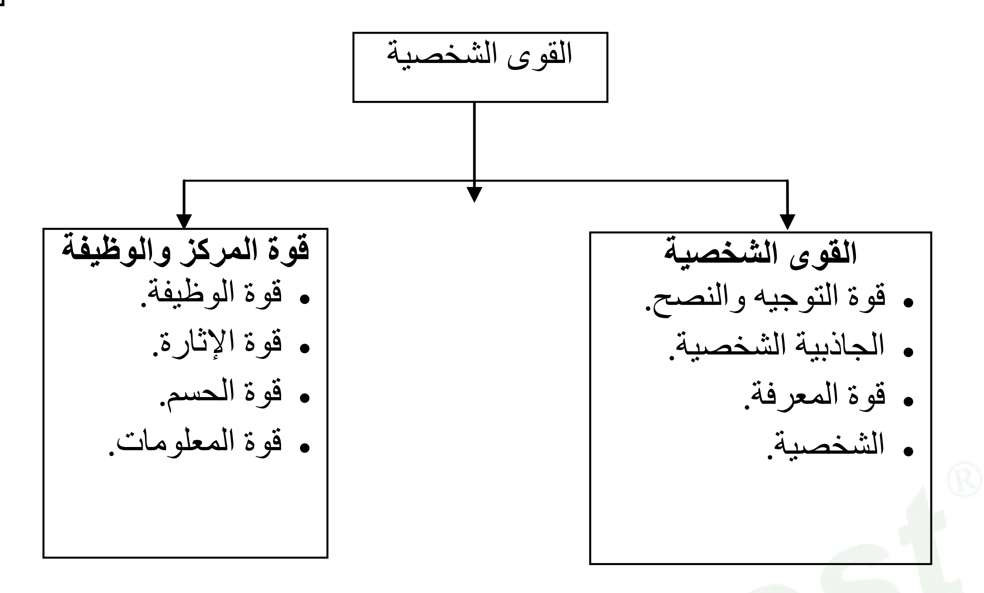
1. **الخبرة:** عندما يدرك الأفراد بأن رئيسهم لديه مفاتيح معرفية في عمله أو خبرات متنوعة ومهارات مختلفة تمكنه من مساعدتهم ومن تحقيق الأهداف المرجوة، فهذا بالطبع سيمنحه القوة في السيطرة على زمام الأمور.
2. **المكافأة:** وهي تتمثل في قدرة فرد على مكافأة فرد آخر بحيث أن هذه القوة معروفة من قبل الطرفين ويكون هناك عدم توازن في القوة. على سبيل المثال المعلم في الفصل عنده القدرة على مكافأة الطلاب والطلاب على علم بهذه القدرة، فهو أي المعلم يستطيع أعطاء بعض الصلاحيات لطالب معين أو أن يقدره بمكافأة معينة.
3. **القهرية / القسرية** : عندما يكون شخص وليكن (أ) لديه القدرة على إنزال العقوبات على شخص وليكن (ب) بإعطائه مهمات قد لا يرغب (ب) في القيام بها أو قد يحرمه من المشاركة في نشاط معين يود أن يشترك فيه.
4. **التشريعية** : هي المدى الذي يشعر به شخص وليكن (ب) بأنه من المناسب والصواب أن يقوم بعمل ما أو أن يطلب طلب ما من (أ) وبذلك يكون (أ) لديه سلطة على (ب) فالمعلم في الفصل لديه سلطة تشريعية وقوة يصدر بها قوانين على الطالب الالتزام بها، ولا بد أن يشعر الطالب بأن أي طلب يقوم بطلبه من المعلم لابد أن يتناسب مع مبادئ المعلم وشخصيته وميوله حتى ينال استحسانه ورضاه.
5. **المرجعية:** هي المدى الذي يعي فيه الأفراد في المؤسسة أن شخص معين لديه ميزة معينة، على سبيل المثال إسلوب قيادة معين، طريقة لبس معينة، أو إسلوب معين في التعامل مع المواقف الصعبة، لذا فالكل يريد أن يقتدي به أو أن يتشبه به نظرا لشيء يجذبهم إليه في شخصيته.

6. **المعلوماتية** : هي عندما يكون فرد لديه القدرة على المرور إلى معلومات وبيانات في المؤسسة لا يستطيع غيره الوصول إليها بسبب حيازته على شفرات معينة تؤهله للدخول إلى هذه المعلومات.

ويعرض (القاضي، 2006) مصادر القوة والسلطة والنفوذ التي يستمدها القائد ليتفاعل مع مرؤوسيه من التالي:

1. **قوة الوظيفة Legitimate Power**: ويقصد بها التأثير الشخصي المستمد من تملك مركز السلطة الرسمي.
2. **قوة الإثابة Reward Power**: وهذه النقطة مماثلة لما ذكر آنفا في البند ( 2) (المكافأة) أي القوة الشخصية المستمدة من قدرة القائد على التحكم في توزيع المكافآت لقاء الأعمال المرغوب فيها، كالحوافز المادية والمعنوية.
3. **قوة الحسم Coercive Power**: ويقصد بها قدرة القائد على التحكم في التوزيعات غير المرغوب فيها لنتائج الأعمال، أي الحوافز السلبية.
4. **قوة الجاذبية الشخصية Referent Power**: وهذه تتعلق بما يمتلك القائد من خصائص جذابة تشد الأفراد للعمل معه، كالعلاقات الطيبة، والإتصال الفعال، واهتمامه بالعلاقات الإنسانية.
5. **قوة الخبرة Expert Power**: تتمثل هذه في ممارسة القائد لقدراته وخبراته ومهاراته الكثيرة لتحقيق الأهداف المنشودة مما يجعل الآخرين يفضلون العمل تحت قيادته.

والشكل التالي يوضح مصادر قوة القائد الوظيفية والشخصية (المرجع السابق)




## الأنماط القيادية وانعكاساتها السلوكية على العاملين

تعتمد القيادة في تسيير أعمالها المختلفة على أساليب عديدة حيث أن كل قائد يتبع النمط الذي يحدد أسلوبه في العمل وفي التعامل مع الآخرين، ولا يعني هذا أن كل قائد يقوم بتشكيل النمط الذي يرغب فيه وفقا لأهداف أو معايير معينة، ولكن يتشكل نمطه القيادي وفقا لفلسفته الشخصية في التعامل مع الآخرين وفي تسيير دفة العمل، ووفقا لمدى إيمانه بالعلاقات الإنسانية والتفويض والمشاركة وما إلى ذلك. وقد يجمع القائد بين نمطين أو أكثر في أسلوبه في العمل، وذلك تبعا لما يتطلبه الموقف. وحيث أن لكل نمط من أنماط القيادة طابعه المميز، فان بعض الدراسات أجريت للتمييز بين هذه الأنماط. ومن هذه الدراسات الدراسة التي قام بها عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر (Max Weber) صاحب النظرية البيروقراطية (1864 - 1920) وكذلك الدراسات التي قام بها كل من (Le Win , Lippitt and White) عام (1939) للتمييز بين أنماط القيادة المختلفة والطابع المميز لكل نمط منها، وهذه الأنماط تبعا لتلك الدراسات هي: (مرسي، 1998)

1. **القيادة التقليدية Traditional Leadership**: يبرز هذا النمط في المجتمعات القبلية والريفية ويعتمد على الفصاحة وكبر السن والحكمة والخبرة، ويتوقع من المرؤوسين الولاء الشخصي للقائد والطاعة التامة له، ومن أبرز سلوكيات هذا النمط انه يحافظ على الوضع الراهن ويرفض التغيير بل ويقاومه بشدة لتعزيز سلطته وتأكيد نفوذه.

2. **القيادة الجذابة Charismatic Leadership**: يتميز هذا النمط بشخصية جذابة لها قوة خارقة لجذب من حولها، فالقائد هنا له سمات شخصية محبوبة، ولذلك فإن الأفراد ينظرون إليه على انه الشخص المثالي الذي تبهرهم شخصيته، ويرون أنه لا يمكن أن يخطأ مما يؤثر فيهم ايجابيا فيبدون له الولاء والطاعة وينفذون كل تعليماته، ويحرصون على المواظبة في العمل حبا وتقديرا لشخصه، ويقدمون له الخدمات المتنوعة في مجال العمل. ولشدة ولاء المرؤوسين لهذا النمط نجد أن النشاطات والفعاليات تكون قائمة في حالة حضوره وفي حالة غيابه، ويصلح هذا النمط الذي تغلب عليه الصفة الشخصية لقيادة المنظمات غير الرسمية والمصالح الإجتماعية.

3. **القيادة العقلانية Rational Leadership**: يستمد القائد هنا دوره من التفويض الرسمي الممنوح له مما هو مخول له فعله وله الصلاحيات والسلطة فيه، إذ أن هذا النمط يعتمد على المركز الوظيفي فقط، فهو يحترم سيادة القوانين واللوائح ويطبق ما جاء بها بحذافيرها دون وجود أية مرونة للخروج عن ذلك مهما دعت الضرورة. ولا يتوقف تطبيق الأنظمة واللوائح من قبله فحسب بل يتوقع من جميع من يعملوا معه إتباع الأسلوب نفسه، مما يدفعه إلى عقاب أي شخص يخالف الأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة ويكون الولاء هنا للوائح والأنظمة ولمجموعة من الأصول والمبادئ والقواعد المرعية الثابتة، لا لشخص القائد مطلقا.

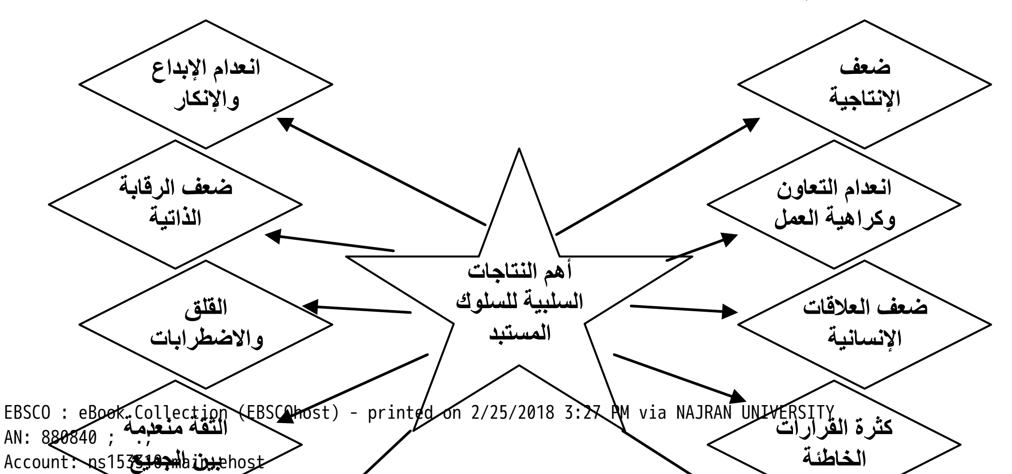
4. **القيادة المستبدة أو المتسلطة Autocratic Leadership**: يتسم هذا النمط بالفردية في إتخاذ القرارات، فالسلطة تتمركز بيده دون غيره، ولقد أطلق البعض على القيادة المستبدة مصطلح القيادة السلبية لأنها تقوم على أسلوب التهديد والترهيب. (كنعان، 2002) ويتسم صاحب هذا النمط من القيادة بأن تعليماته أوامر وأسلوبه تعسفي قاس، فهو شديد البطش لمن يعارضه، جامد في قراراته، يمنع المشاركة، ويقمع المبادرات، إجتماعاته بالمرؤوسين قصيرة ومقتصرة على إعطاء الأوامر والتعليمات، فالكل يخشاه ويتحاشى الخوض معه في أي نقاش، ويغلب على بيئة العمل في ظل هذه الظروف الحقد والمشاكل والقلق والسلبية، وهبوط الروح المعنوية. وتطلق الآراء الحديثة على هذا النمط مصطلح القيادة الآمرة أو القيادة غير التوجيهية ( Non – Directive Leadership) ويرتبط تماسك العمل بوجود القائد، فإذا غاب سادت الفوضى واضطرب العمل وانتشرت الشائعات.(الأغبري، 2000) ويتبع هذا النمط إسلوبه في تقديم الحوافز السلبية أو الإيجابية على التقدير الشخصي بعيدا عن الموضوعية، مما يخلق صراعات بين المرؤوسين ويتسبب في تعثر المؤسسة في تحقيق أهدافها. ومن أبرز سمات هذا النمط ما يلي: (الشرقاوي، 2006)

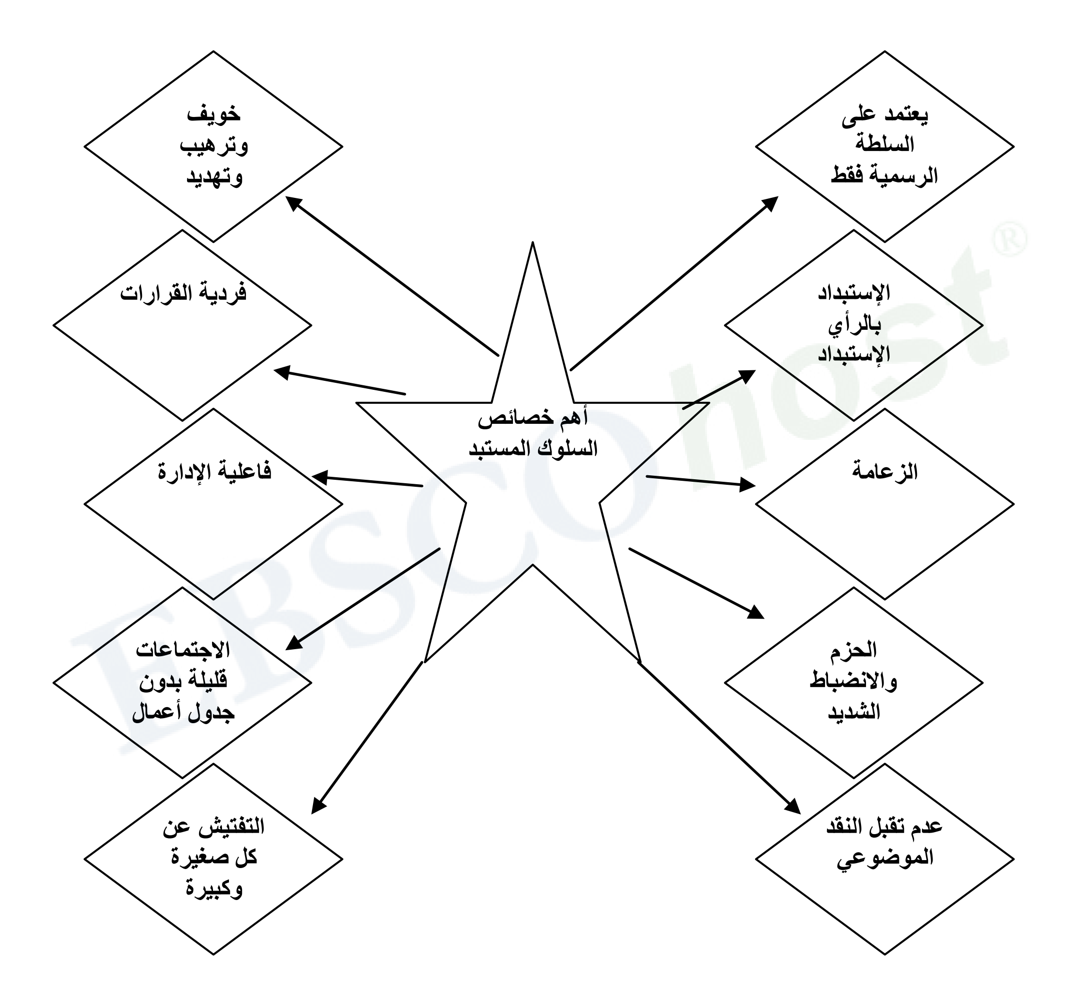
- الشدة والصرامة.
- كثرة إصدار التعليمات والأوامر غير الواضحة.
- التدخل في أعمال المرؤوسين وعدم إعطائهم الحرية في العمل.
- الإلتزام بحرفية الإجراءات.
- إصدار الأوامر الشفوية في أغلب الأحيان.
- العزلة والانغلاق.
- انعدام روح الإبداع لدى العاملين.
- انعدام العلاقات الإنسانية بينه وبين العاملين من جهة، وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى.
- انعدام روح البحث والتجريب.

ويمكن إضافة إلى ما ذكر بعض النقاط والتي أهمها:

- الجمود وعدم وجود مرونة في العمل.
- عدم إتاحة فرص النمو المهني للعاملين.
- التفرد في اتخاذ القرارات.
- كثرة المحاسبة والمساءلة.
- عدم التفويض للسلطات.
- التعالي والغرور.
- عدم الثقة بالمرؤوسين.
- عدم تقدير ظروف المرؤوسين حتى وان كانت قاسية.
- ضعف الروح المعنوية للعاملين.

ويعد النمط السلوكي للقيادة المستبدة من الأنماط المرفوضة من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر والتربية الحديثة، لأنه يعرقل بناء شخصيات العاملين ونموهم المهني، فهم ملزمون بتنفيذ الأوامر دون مناقشتها ودون فهمها في بعض الأحيان مما يسبب لهم الحيرة والقلق والخوف، والقائد المستبد لإدارة المدرسة سينعكس تأثيره السلبي على المعلمين إلى التلاميذ. والشكلين التوضيحيين التاليين يبرزان أهم خصائص ونتاجات النمط المستبد. (مصطفى وعمر، 2005)






5. **القيادية التشاركية (الديمقراطية) Participtive / Democratic Leadership Leadeship**: وقد أطلق أيضاً على هذا النمط مصطلح (القيادة الإيجابية Positive Leadership) و(القيادة البناءة أو التوجيهية Directive or Structuring Leadership) يقوم هذا النمط على احترام مشاعر المرؤوسين

وفرض احترامه عليهم دون تسلط ودون عنف، فهو يتسم بالمرونة والبشاشة ويشجع المبادرة ويحترم الأفراد مهما كانت مراكزهم، ويشجع على الإبداع ويدفع المرؤوسين لتطوير أنفسهم بمنح الفرص للنمو المهني والوظيفي لكل فرد، ويتسم إسلوب هذا النمط بتحديد الأهداف والإتصال الواضح الفعال، وتشجيع الدافعية للعمل، والحث على العمل الجماعي التعاوني بطريقة إنسانية عادلة، والقيادة هنا تؤمن بأن الإنسان يمثل قيمة في ذاته، وله قدراته وميوله واستعداداته وإتجاهاته، وهذا الإنسان لا يمكن أن يعطي أقصى ما لديه من عمل وجهد إلا إذا توفر له المناخ الإنساني الجيد القائم على احترام وتبادل وجهات النظر، والتعاون، والمشاركة والمبادرة واحترام إنسانية كل فرد مهما كان موقعه. (الشرقاوي، 2006) ومن أهم خصائص هذا النمط: (المرجع السابق) (الأغبري، 2000) (مصطفى وعمر، 2005) (حسين وزميله، 2006) (العمايره، 1999)

- تفويض السلطة للمرؤوسين.
- إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات.
- الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية.
- إشراك المرؤوسين في تحديد السياسات والبرامج وتنفيذها.
- الإيمان بقيمة الفرد وقدرته على العمل.
- الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء.
- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.
- مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن.
- تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق.
- تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح الإبداع لديهم.
- سيادة الشعور بالرضا نحو العمل.
- سهولة ووضوح الإتصالات بين القائد ومرؤوسيه.
- وضوح منهجية العمل وسياسة القائد.
- وضوح الأهداف.
- احترام وإدراك الفروق الفردية بين العاملين.
- بناء علاقة طيبة ووظيفية مع المجتمع المحلي.
- احترام الوقت وحسن إدارته.
- تكافؤ السلطة مع المسئولية.
- تشجيع البحث والتجريب.

أن الخصائص آنفة الذكر تشير إلى أن النمط التشاركي والتشاوري يهتم بالدرجة الأولى بالعلاقات الإنسانية ويسمح للأفراد بالمبادرة والمشاركة مما

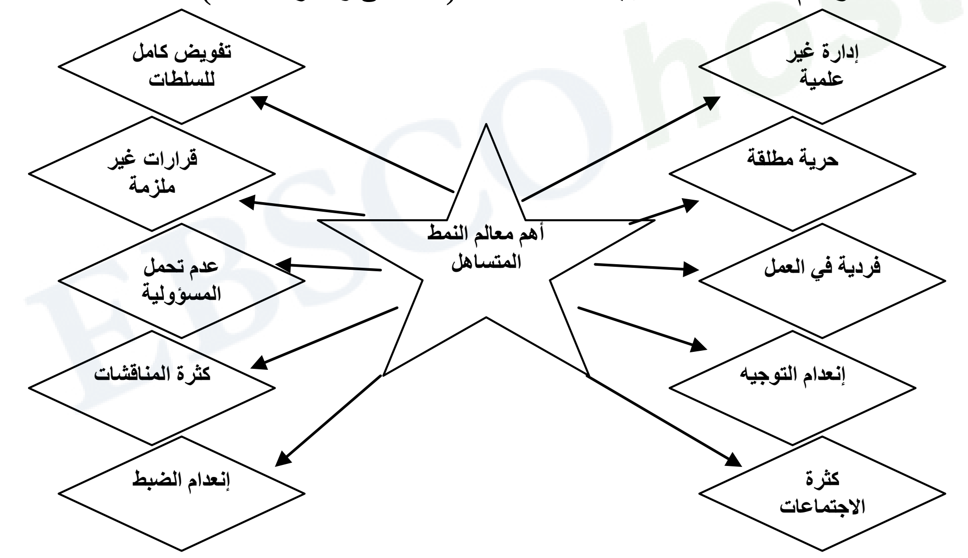
يتيح الفرصة أمام كل منهم للنمو ومحأولة التطوير، كما أنه يساعد على غرس الثقة بالنفس وهذا بالطبع سينعكس في المؤسسة المدرسية على التلاميذ حيث أن المعلم الذي يشعر بالرضا إزاء عمله ويحظى بتقدير واحترام القيادة الإدارية، وتلقن مبادراته ووجهات نظرة القبول من لدنها، لابد وأن يعمل على إتباع سلوك القيادة الإدارية في تصرفاته مع تلاميذه، فيشركهم باتخاذ القرارات ويوزع عليهم المهام، ويقدر الفروق الفردية بينهم، ويحترم فردية كل تلميذ، وهذا بالطبع سيكون حافزا جيدا ودافعا أكيدا للتعلم كما أنه يساعده في تحقيق الانضباط داخل حجرة الدراسة. وتشير الدراسات في مجال علم النفس الإجتماعي إلى أن الأفراد يعملون بفاعلية عندما يشتركون في صنع القرارات مما يجعلهم أكثر حرصا على أداء أعمالهم، وهذا بالطبع عاملا أساسيا لتحقيق الرضا وزيادة الإنتاجية.

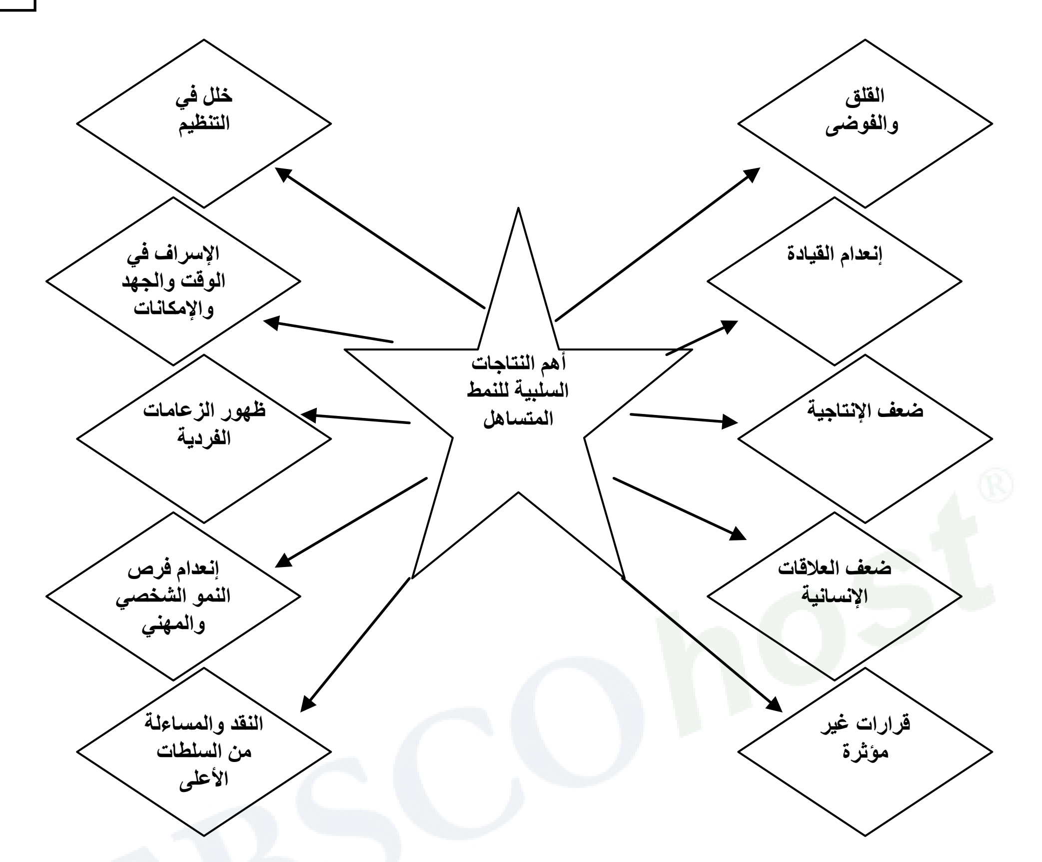
6. **القيادة الفوضوية (المتساهلة) Laissez – Fair Leadership**: ويدعى هذا النمط أيضاً بقيادة إطلاق العنان Free Rein Leadership ويتميز بالفوضى وعدم وضوح الأهداف، فهو نمط تسيبي يترك الأمور تسير كيفما اتفق، فالقيادة هنا لا تلعب دورا في تسيير دفة العمل ولا تعمل بموجب خطة واضحة، فالقائد يتصور بأنه تشاوري إذ يترك الحرية للعاملين يفعلون ما يحلو لهم طمعا في كسب رضاهم وظنا منه أن العمل يسير تلقائيا، فهو ليس له أي دور في اكتشاف قدرات المرؤوسين وتسخيرها لخدمة العمل، فدوره هامشي حيث لا يبدي أي رأي إلا إذا طلب منه ذلك، وهذا يقود إلى عدم الجدية في العمل وضياع الوقت وعدم شعور العاملين بالإستقرار، والقائد هنا لا يحظى باحترام مرؤوسيه لأنهم يفتقدون القيادة التي توجههم وتتابع أعمالهم، ومن أهم سمات هذا النمط ما يلي: (العمايرة، 1999) و(الأغبري، 2000) و(حسين وزميله، 2006) و(الشرقاوي، 2006)

- اللامبالاة في العمل من قبل المرؤوسين.
- تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.
- يعتبر هذا النمط غير فعال لأنه لا يكسب العاملين خبرات ومهارات جديدة.
- تسير برامج العمل حسبما يقرر المرؤوسين.
- عدم تحديد المهام والمسئوليات.
- انعدام العمل بروح الفريق.
- لا يوجد تعاون بين القائد والمرؤوسين.
- لا يعرف القائد قدرات وطاقات ومهارات مرؤوسيه.
- لا توجد منهجية واضحة للعمل ولا سياسة مرسومة.

- لا يوجد احترام لأهمية الوقت فالقائد يصرف معظم وقته في أمور هامشية لا تستحق المناقشات.
- إجتماعاته طويلة لكنها لا تسفر عن إتخاذ أي قرار.
- لا توجد معايير ثابتة لتقييم أداء العاملين.
- يثير بين أفراد الأسرة المدرسية تنافسا بغيضا يقود إلى صراعات دائمة.
- تكثر التصرفات الإرتجالية النابعة من أهواء مختلفة وذلك لتخلي مدير المدرسة عن مسئولياته للعاملين معه دون أية ضوابط.
- انعدام التخطيط والتنظيم والرقابة في مجال العمل.
- انعدام الانضباط بين التلاميذ في المدرسة.

أن القيادة المتساهلة كنمط إداري لا تأخذ بالأسس السليمة للإدارة العلمية الحديثة وقواعدها، كما أنها تعمل بعيدا عن مقومات الفكر الإداري المعاصر مما تعرقل مسألة تحقيق الأهداف المنشودة، والشكلين التاليين يوضحان أهم معالم النمط المتساهل وأهم النتاجات السلبية لذلك النمط. (مصطفى وعمر، 2005)



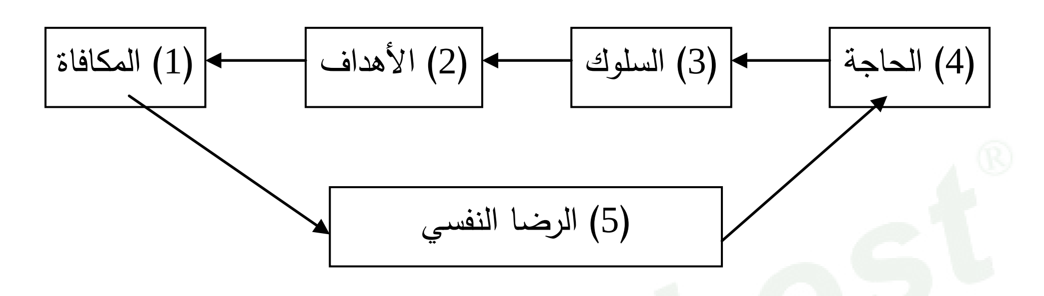



# دراسات حديثة في الأنماط القيادية:

لقد اتجه العديد من الباحثين والمهتمين بعلم القيادة الإدارية إلى عمل العديد من الدراسات حول السلوك القيادي والأساليب المتنوعة التي يتبعها القائد في عمله الإداري وفي قيادته للمجموعة، وقد أجرى Halpin الأستاذ بجامعة ولاية أوهايو دراسة حول سلوك القائد الإداري، وكان ذلك في عام 1945 توصل من خلالها إلى أن هناك نمطين للقيادة هما: (الأغبري، 2000)

1. **نمط يهتم بالعاملين Employee – Oriented Style**: ومدير المدرسة هنا كقائد يهتم بمشاعر مرؤوسيه ويأخذها بعين الاعتبار، فهو يقيم علاقة إنسانية معهم قائمة على التقدير والاحترام والثقة المتبادلة.

2. **نمط يهتم بالعمل Task – Oriented Style**: هذا النمط يركز على الإنتاج بغض النظر عن مشاعر العاملين وظروفهم واحتياجاتهم، وقد أثبتت الدراسة أن رضا العاملين أكبر ومعدل دورانهم أقل في حالة كون القيادة تهتم بمشاعر وظروف واحتياجات العاملين، أما القيادة التي تركز على العمل والإنتاجية أكثر من تركيزها على العاملين فكان معدل دوران العمالة لديها مرتفع. والنموذج التالي يوضح تحديد الإطار العام للدراسة المذكورة (المنيف 1983)




1. الحاجة للعمل لتحقيق الهدف والعمل منه مكافأة للفرد، أما السلوك فهو من المتطلبات الأساسية لتحقيق الحاجة.
2. عوامل القيادة تقع بين السلوك والأهداف حيث أن السلوك هو العامل المؤدي لتحقيق الأهداف، ولكن المشكلة الأساسية هي أن الطريق إلى الأهداف غير واضح مما يجعل القائد الإداري يتخذ أحد الأساليب التالية:
   - أما أن يقوم بتخطيط العمل وتنظيمه ووضع المهام والإجراءات والقوانين لتوضيح الطريق للمرؤوس.
   - أو أن يحاول الاهتمام بالاعتبارات الإنسانية لتحقيق رضا المرؤوس.
   - أو أن يقوم بتحفيز المرؤوسين بمنحهم مكافآت معتمدة على الأداء الجيد، وهذا يستوجب من القائد الإداري إنشاء الهيكل العام لمهام المرؤوسين لكي يعرف كل واحد منهم الأشياء المتوقعة منه،وبالتالي يعرف طريقة للهدف وتقديم الأداء الجيد في عمله.

إذا الدراسة المذكورة اعتبرت أهم عاملين مؤثرين على القيادة هما: إنشاء الهيكل، والإعتبارات الإنسانية.

| إنشاء الهيكل | الاعتبارات الإنسانية |
| --- | --- |

| * ما هو مطلوب من كل موظف إذ يعين للأفراد أعمالهم | * صديق. |
|---|---|
| * تشجيع استخدام اللوائح والأساليب والإجراءات. | * ممكن التحدث معه. |
| * إتباع اللوائح والأنظمة. | * يضع اقتراحات المرؤوس للتنفيذ. |
| * تجربة آراء الرئيس مع مرؤوسيه. | * معاملة الجميع بنفس الطريقة. |
| * إيضاح وجهات نظر الرئيس. | * يعطي المرؤوسين فترة للتأقلم. |
| * ماذا وكيف ومتى نعمل. | * يشاور المجموعة. |
| * توزيع وجدولة الأعمال. | * يشرح وجهة نظره للقرارات المتخذة. |
| * وضع معايير للأداء وما هو متوقع من كل موظف. | * قابلية القائد للتغيير. |

وفي عام 1946 أجرى مركز الأبحاث الإجتماعية في جامعة ميتشغان مجموعة من الأبحاث والدراسات أجراها كل من كاتز (Katz) وماكوبز (Macoobs) وليكرت (Likert) وكان هدفها إيجاد العلاقة بين نمط القيادة والإنتاج، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك نمطين قياديين أشبه بالنمطين اللذين أشارت لهما دراسة جامعة ولاية أوهايو وهما: (الأغبري 2000)

1. **نمط القيادة التي تهتم بالعاملين Employee – Oriented Style**: يعد هذا النمط أفضل الأنماط القيادية، حيث أن القائد يتعاون مع مرؤوسيه ويساندهم، فهو يشجع العمل الفريقي ويشرك مرؤوسيه في إتخاذ القرارات مما يجعلهم يشعرون بالتقدير ويتمتعون بمعنويات عالية، وهذا ينعكس بإيجاب على مستوى الأداء لديهم
2. **نمط القيادة التي تهتم بالإنتاج Production – Oriented Style**: القائد هنا يركز على الإنتاج غير آبه بظروف واحتياجات العاملين مما يزيد من الضغوط والتوتر لديهم ويؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين وبالتالي فهو يؤثر عكسيا على الإنتاج.

وهكذا نجد أن سلوك القائد يرتبط بالدرجة الأولى بالتركيز على الإنتاج والعلاقات بين الأفراد. ولقد قدم بليك وموتون Blak and Mouton دراسة حول الأنماط القيادية وضعا بموجبها ما يسمي بالمصفوفة الإدارية التي تقوم على تصنيف السلوك الإداري في المؤسسة ضمن مصفوفة يمثل بعدها الأفقي الإهتمام بالإنتاج ويمثل بعدها الرأسي الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وقد أجريت تلك الدراسة عام 1964 وخرجت بخمس أنماط رئيسية ترتبط بالأنماط التي قدمها الفكر الإداري مبكرا وتتلخص هذه الأنماط بالآتي: (المنيف، 1983) و(الأغبري، 2000)

1. **نمط الإدارة المهملة (الفقيرة) Impoverished Management**: هذا النمط يشير إلى عدم إمكانية الحصول على إنتاج جيد لأن الأفراد غير مبالين، وان القيادة تفقد التركيز على الإنتاج وعلى العاملين مما يؤدي إلى ضعف الإنتاج وظهور الصراعات بين العاملين.

2. **نمط الإدارة الإجتماعية Social Club Management**: يرى هذا النمط ان العمل الكفء يعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية وتهيئة جو سعيد للعمل، والتعامل مع المرؤوسين بطريقة لبقة وودية، فهو يعطي اهتماما أقل بالعمل والإنتاجية.

3. **نمط الإدارة العلمية Scientific Management**: يهتم هذا النمط بالإنتاج والعمل بالدرجة الأولى، أما العمال فهم يعاملون كوحدات منتجة مثلها مثل الآلات، فلا مجال للعلاقات الإنسانية عند هذا النمط.

4. **نمط الإدارة المتأرجحة Pendulum Management**: يعمل هذا النمط بسياسة منتصف الطريق، فالقائد هنا يهتم بالعلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة وكذلك بالعمل والإنتاج، فهو يحاول الموازنة بين رضا الأفراد والإنتاج، وتتأرجح القيادة هنا بين الشدة واللين حيث أنها تضغط على المرؤوسين لأجل الإنتاج، لكنها لا تتمادى في ذلك وتعطي اهتماما للمرؤوسين لكنها لا تعطيهم كل شيء.

5. **نمط الإدارة بروح الفريق Team Management**: يرى هذا النمط أن الإنتاج الجيد أنما هو نتيجة الإهتمام بالإنتاج وبالعلاقات الإنسانية معا، ويرى أن الجماعة هي المرتكز الأساسي في المؤسسة وان التشاور والمشاركة يقودان إلى إنتاجية عالية. ويعتبر هذا النمط من أفضل الأنماط المذكورة.

وفي عام 1967 قدم ريدن Reddin دراسة أبرز من خلالها ثمانية أنماط قيادية هي: (المرجع السابق)

1. **النمط الإداري Administrator Style**: يهتم هذا النمط بالإنتاج وبالأفراد فهو يركز في اهتمامه على العمل والعامل معا، وبالتالي فإنه نمط مثالي يمثل القائد الإداري الفعال.

2. **النمط الموفق Merger Style**: هذا النمط يهتم أيضاً بالعمل والعمال لكنه يحاول دائما التوفيق بين أهمية العمل واحتياجات العمال، وهذه الطريقة في محاولة التوفيق يفقده عامل الفاعلية في النظر إلى الأهداف والعمل على تحقيقها.

3. **النمط المستبد العادل Benevolent Autocratic Style**: القائد هنا يثق في نفسه كثيرا ويهمه العمل على المدى البعيد والقريب، يتمتع بمهارة عالية في دفع المرؤوسين إلى عمل ما يريده دون أن يولد لديهم مقاومة تؤثر على درجة الإنتاج، فهو يحرص على خلق جو يمنع احتمال ظهور أي سلوك عدواني ضده، ويرفع الطاعة لقيادته إلى أقصى حد ممكن.

4. **النمط المستبد Autoctatic Style:** هذا النمط كما ذكر آنفا لا يهتم بالعلاقات الإنسانية إطلاقا، ويخافه المرؤوسون ويعملون خوفا من عقابه وبطشه.
5. **النمط المنمي Developer Style**: يهتم هذا النمط في تنمية قدرات ومواهب العاملين ويمنح أقصى درجات الدافعية والحوافز والرضا بينهم، لأن رضا العاملين بنظره يساعد على الإنتاجية العالية.
6. **النمط المجامل Missionary Style**: يحاول هذا القائد كسب ود الآخرين وتشكيل نظرة طيبة عنه، لذلك فإنه يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار لتحقيق أهداف شخصية في ذاته، وليس لتحقيق أهداف العمل.
7. **النمط الروتيني أو البيروقراطي Bureacratic Style**: يلتزم القائد هنا بحرفية القوانين واللوائح دون الإهتمام بالعمل أو بالعلاقات الإنسانية، ولذلك فهو لا يؤثر على الروح المعنوية للعاملين، فهو لا يهتم بالعمل ولا بالعاملين.
8. **النمط الإنسحابي أو الهروبي Deserter Style**: يعد هذا النمط نمطا غير فاعل لعدم وجود الرغبة لديه للعمل، كما أنه يعرقل أعمال مرؤوسيه أما بتدخله في شئونهم أو بحجب المعلومات عنهم.

أما ليفتون وبزوتا فقد قدما الأنماط القيادية الإدارية كما يلي: (Lefton and Buzzotta 2004)

# أولاً: القيادة المستبدة Autocratic Style:

يستخدم هذا النمط القوة في تعامله مع مرؤوسيه ودون تقديم أي اعتذار، تعليماته أوامر فهو يرى بأن المنظمات بحاجة إلى مديرين قادرين على استخدام القوة لتوجيه مرؤوسيهم للقيام بالأعمال المطلوبة منهم على أتم وجه فهم يتقاضون إجورهم لقاء تلك الأعمال. ولتسليط الضوء على أهم سمات هذا النمط يمكننا توضيحها بالنقاط التالية:

1. القيادة المستبدة ممكن أن يطلق عليها قيادة، فالرسالة للناس هي: إعمل بطريقتي، الفكرة هي استخدام القوة والترهيب بشكل مباشر أو بشكل ماكر على اعتبار ذلك واحدة من معدات الإدارة الأساسية.

2. هذا النمط ينفرد عادة بالعمل، الرئيس هو الذي يسير العمل، ربما يطلب القليل من المساعدة أو الرأي من بعض مرؤوسيه المباشرين، فهو يتخذ قراراته بمفرده، تفويض بعض الأعمال للآخرين بشكل محدود جدا، أمر قد يحدث أحيانا ولكن في نطاق ضيق جدا، والإتصال بالمرؤوسين عادة يتخذ صورة الإتصال من جهة واحدة، فهو يتحدث والمرؤوس يجب أن يصغى.

3. لا يستخدم هذا النمط أسلوب الترهيب والأمر والقوة فقط، بل أنه أيضاً يستخدم أسلوب تقديم الإغراءات. المرؤوس يتلقى دائما رسائل ذات حدثين مثال: " إذا لم تعمل بطريقتي ستضع نفسك أمام مشكلة " و" إذا تعمل بالطريقة التي أريدها فسوف آخذ ذلك بعين الاعتبار وأهتم بأمرك " والرئيس في هذا النمط يستغل المرؤوس ويساومه على استقلاليته ليكون هو في مأمن. بعض المرؤوسين يرون أن هذه مقايضة جيدة بينما يرفضها الآخرون.

4. النمط المستبد كريم في العقاب وبخيل جدا في الثواب، فالمرؤوس الذي يقع في الخطأ يكون متأكدا تماما بأنه سيلام أو يوبخ، بينما نجد أن المرؤوس الذي يتقن عمله قد لا يسمع كلمة إطراء واحدة حول ذلك. وهذا له اثر سيء على التطور المهني للعاملين. أن الاستخدام المتكرر للعقاب والذي يطلق عليه الحافز السلبي، سوف يقلل بالتأكيد من السلوك غير المرغوب فيه. ولكن شحة الحوافز الايجابية تعني انه ليس هناك تشجيعا للسلوك المرغوب فيه، فالسلوكيات المرغوب فيها ستتناقص فيما إذا لم تدعم وبالتالي فإنها ستتلاشى، والتنمية المهنية الصحية للعاملين تتطلب اللجوء إلى استخدام إسلوب ذكي في تقديم الحوافز السلبية والايجابية وليس بالطريقة غير العادلة التي يستخدمها هذا النمط.

5. القائد المستبد يهتم بالنهايات أكثر من المعاني، مهما تكون النتائج وما أحرز من تقدم ليس بالأهمية. وهو كذلك يحدد القوانين ويجعلها أكثر مطاطية، بينما يهمل السياسات وهذا يضايق المرؤوسين، فإنه يشعر أن ذلك يستحق المقايضة مع المرؤوسين للحصول على نتائج مرضية، فهو يرى نفسه بأنه القائد الجبار المتمكن من عمل كل شيء.

# ثانيا: القيادة غير الجازمة :Unassertive Style

الرئيس الذي يتبع هذا النمط يرى في نفسه بأنه محدود جدا في مجال تحفيز المرؤوسين، فهو يرى أن بعضهم يعمل بشكل جيد والبعض الآخر لا يتمكن من إتقان العمل، فكل مرؤوس يعمل بطريقته الخاصة وليس هناك ما يتمكن الرئيس من فعله إزاء ذلك. وهو يرى أن عمله هو الحد من الاضطراب والفوضى التي قد يتسبب فيها العاملين، فعمل المؤسسة سيكون الأفضل بدون إرباك، ومن سمات هذا النمط ما يلي:

1. القيادة متشائمة حول الناس، فالقائد يشعر بأنه لا يمكن تغيير الطريقة التي يعمل بها الناس، ولذلك فإنه لا مجال للمحاولة فهو لا يبادر لمحاولة التغيير، كما أنه يقضي وقته في المحافظة على مؤسسته في وضعها الراهن والحفاظ على مركزه.
2. القيادة تسعى دائما إلى تأجيل إتخاذ القرار قدر الإمكان، فالقائد هنا يرى أن عدم إتخاذ القرارات أكثر سلامة له من إتخاذها. وقد يتخذ قرارا سريعا فيما إذا حصل على إشارة واضحة من رئيسه توجهه بإتخاذ مثل هذا القرار. وفي الغالب هو يحب أن يماطل ويؤجل قدر الإمكان. ومثل هذا القائد يؤمن بالإدارة عن بعد.
3. هذا النمط ليس إلا قناة عبور، حيث أنه مجرد حلقة توصل بين رؤسائه ومرؤوسيه لا غير. فهو يبلغ مرؤوسيه عن القرارات الصادرة من الجهات العليا ولكن دون أي مبادرة أو توجيه.
4. المرؤوسون عادة يرون القليل من وجود قائدهم، وحتى عندما يحدث ذلك فإنه لاشيء سيحدث، والقائد هنا لا يقول الكثير فهو يضع حدودا بينه وبين مرؤوسيه. أما الإتصال فيكاد يكون مفقودا لأنه يحذر من التحدث عن العمل مع مرؤوسيه، لإيمانه بالقول " قليلاً من الكلام يجعلك تبقى مدة طويلة في مركزك".
5. هذا النوع من القادة يفضلون العمل التقليدي ويستخدمون الطرق المجربة والمتكررة لأنها أكثر أمانا من الطرق الحديثة والتجارب الجديدة، فهم يتجنبون المخاطرة.

6. المرؤوسون يحصلون على قليل من الدفع والتشجيع والحوافز سواء السلبي منها أو الايجابي. وهذا يشجع المرؤوسين على التقاعس وعدم الشعور بالمسئولية.

# ثالثا: نمط القيادة المتساهلة ـ الدافئة :Easygoing Style

هذه القيادة ترى أن السر في زيادة الإنتاج هو المحافظة على المعنويات، لأنه هناك علاقة وثيقة بين زيادة الإنتاج والمعنويات، فكلما توسعت المؤسسة وأصبحت أكثر بيروقراطية كلما كانت هناك خطورة على الفرد من أن يهمل، لذا فإنه لتعزيز المعنويات يجب أن يعامل المرؤوسين بدفء وبشكل ودي وبفهم عميق بأن الجميع بشر وكل إنسان معرض للخطأ. أن أهم شيء في الإدارة كما ترى هذه القيادة هو بث روح السعادة في نفوس العاملين. ومن سمات هذا النمط ما يلي:

1. أنها متساهلة، فإذا ما وقع أحد العاملين بالخطأ فإن القائد سيتغاضى عن ذلك. وإذا كان مستوى الإنتاج لدى احد المرؤوسين منخفضا نجد أن القائد أما يقول له بعض العبارات المشجعة بطريقة شخصية وسرية أو يهمل الأمر تماما، فالقائد يرى أن النقد أمر غير مفرح.
2. القائد هنا غير منظم وفوضوي، والإجراءات التي يتبعها قليلة وكذلك التعليمات والقواعد والتشريعات والأنظمة. فهو يرى أن العمل سيجري بشكل انسيابي فيما إذا كان المرؤوسون مرتاحين وسعداء وفرحون بعملهم.
3. لا يوجد أي تدخل في شئون المرؤوسين فالقائد يرى أن تدخله يعتبر نوعا من الضغط على المرؤوسين.
4. القائد هنا يرى أن لا ينظر إليه المرؤوسين كرئيس، فهو يفضل أن يكون هو والأعضاء كأسرة واحدة كبيرة وسعيدة.
5. للقيادة قدرة هائلة على تعزيز وتشجيع كل الأعمال، بينما لا يتحدث القائد أبداً عن الأعمال الفاشلة ولا ينتقدها. وإذا اضطر إلى انتقاد السلوك غير المرغوب فيه ـ ونادرا ما يحدث ذلك، فإنه ينتقد بأسلوب غير مباشر، لذلك فإن المرؤوسين لا يلاحظون بأن هناك مشكلة. المكافآت عادة تشكل نوعا من الحيرة لدى المرؤوسين، فالقائد يمنح المكافآت بشكل سخي دون التمييز بين

العامل المنتج والعامل غير المنتج، وهذه الحيرة تقف حائلا في طريق التطور الصحي للمؤسسة.

6. القائد يستمد قوته من خلال الاتصالات الشخصية والمباشرة مع مرؤوسيه، فهو يتحدث إليهم بشكل غير رسمي عن أمور عامة بعيدة عن العمل كالرياضة وأحوال الأسرة والهوايات والسفر والسياسة وما إلى ذلك فهو يصرف الكثير من وقته في الأحاديث غير الرسمية، وفلسفته هنا هو أنه يعتبر هذه المحادثات تخلق نوعا من الألفة بينه وبين مرؤوسيه بما ينعكس إيجابا على الإنتاج.

## رابعاَ: نمط القيادة التشاركية :Collaborative Style

القائد من هذا النمط يؤمن تماما أن عمله هو البحث عن الأحسن مما يعمله الأفراد في مؤسسته ومن ضمنهم عمله هو، ويرى بأنه من الضروري أن يرى كل مرؤوسيه يقومون بأعمالهم ويدركون بأنهم قادرون على تقديم الأفضل دائما، فهو يسعى لمساعدتهم في تطوير أنفسهم من الناحية المهنية والعلمية والمهارية، مع تقديم الحوافز التي يحتاجونها، كما أنه يؤمن بالاستقلالية الموجهة ولعل أبرز سمات هذه القيادة ما يلي:

1. هذه القيادة تطلب النتائج، فهي تهدف إلى الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين، فكل من يعمل مع هذا النمط يعلم أن العمل ليس سهلا، فالقائد يطلب أفضل ما يمكن أن يقدمه المرؤوس من عمل، فهو يضع أهدافا صعبة تحتاج إلى عمل شاق، كما أنها تؤكد على الذكاء واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات.

2. القائد لا يتعامل مع مرؤوسيه ككل، لكنه ينظر إلى كل واحد منهم على اعتباره شخصية فريدة في صفاتها وعطاءاتها، فهو يحرص على أن يعرف كل شخص كما هو، وبناء عليه يضع قاعدة للتفاعل معه.

3. القائد هنا صعب التعامل مع نفسه، فهو يستفيد من كل الفرص المتاحة له، ويطلب الكثير من المساعدة والآراء من مرؤوسيه لإتقان عمله، كما أنه يقدم لهم الاستشارات والمعلومات، لذا فهو يؤمن في الإدارة بالمشاركة.

والجدول التالي يوضح الاستراتيجيات الأربع ومجالات العمل الأساسية الأربعة في التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة وغيرها

| وظيفة القيادة | القيادة المستبدة | القيادة العقلانية | القيادة المتساهلة (الدافئة) | القيادة التشاركية |
|---|---|---|---|---|
| * الموقف الأساسي | المرؤوسون يجب أن يضغط عليهم لبذل جهد اكبر | المرؤوسون هم كما جبلوا عليه. | المرؤوسون ينتجون عندما يكونون سعداء | المرؤوسون ينتجون عندما يشعرون بأنهم أعضاء مشاركين. |
| * التخطيط | تعمل تخطيطها دون مساعدة | تستمد تخطيطها من الإدارة العليا | تعمل خططاً معروفة | الخطط الإستراتيجية مع إشراك المرؤوسين |
| * التنظيم | محكم وصارم بشكل مستبد | تتبع الخطوات القانونية كما هي موجودة في اللائحة | أكثر من متساهلة وآخذه في الاعتبار العلاقات الإنسانية | تراعي السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف |
| * القيادة | بالعنف والقوة والترهيب | لا تؤمن بأن القيادة ستغير أي شيء | تعتقد أن التشجيع والمعنويات العالية للمرؤوسين هي ما تصبو إليه | تقود المرؤوسين نحو الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقاتهم |
| * إتخاذ القرارات | تتخذ القرارات بمفردها | تؤجل إتخاذ القرار أو تتخذ قرارا في حالة الضرورة | التفاهم مع المرؤوسين لضمان سعادتهم | استراتيجي مع إشراك المرؤوسين للوصول إلى قرار مثالي |
| * الحوافز | حوافز سلبية | لا تقدم حوافز سلبية ولا حوافز ايجابية تحذر ذلك | تقدم حوافز ايجابية | تقدم حوافز سلبية وايجابية |
| * النزاع | يشكل مفاجئ | لا توجد طريقة | تفضه بشكل هادئ | تواجهه وتحله |
| * الإتصال | من طرف واحد | | بشكل جزئي | بشكل ثنائي |

أما الملاحظات التي يدونها الرئيس الأعلى للمديرين الذين يمثلون الأنماط الأربعة آنفة الذكر، فيمكن أن يوضحها الجدول التالي:

ملاحظات الرئيس الأعلى حول سلوكيات القائد المستبد

| الايجابيات | السلبيات |
|---|---|

| | |
|---|---|
| * شخص فاعل<br>* شخص مبادر<br>* شخص طموح | * عنيد، صارم، متمرد، غير ناضج<br>*كثير الإندفاع، شديد الضغط على مرؤوسيه<br>* لا يتمكن من التحكم في إنفعالاته، مغرور، غير جدير بالثقة.<br>* لا يتمكن من إحداث ثقة الآخرين به. |

ملاحظات الرئيس الأعلى حول سلوكيات القائد العقلاني

| الايجابيات | السلبيات |
|---|---|
| * شخص هادئ، وجدير بالثقة<br>* يعمل ما هو متوقع منه<br>* يحذر المفاجآت<br>* مقبول ومرض | * متردد<br>* حذر جدا باحتفاظه بالمعلومات<br>* يقدم من المعلومات لرئيسة ما يريد أن يسمع فقط<br>* متحفظ ولا يلجأ إلى الإتصال بالآخرين<br>* متراجع ومتذبذب<br>* كثير التسويف والمماطلة |

ملاحظات الرئيس الأعلى حول سلوكيات القائد المتساهل

| الايجابيات | السلبيات |
|---|---|
| * شخصية محبوبة، ذو طبيعة جيدة<br>* يميل إلى الموافقة مع الآخرين، ومساعدتهم<br>* محب لإسعاد المرؤوسين<br>* يحمي مصالح المرؤوسين | * ضعيف، خاضع، ومذعن.<br>* يسيطر عليه بسهولة، تنقصه الشجاعة والحزم<br>* يعلق على الخطابات والأوراق الرسمية بسرعة ويقترح الحلول بسرعة مفرطة |

ملاحظات الرئيس الأعلى حول سلوكيات القائد التشاركي

| الايجابيات | السلبيات |
|---|---|
| * شخصية قوية وواثقة<br>* صريح وواضح<br>* يجابه المشكلات بشجاعة<br>* دافئ، يتحمل المسئولية | * شديد الدقة، وكثير الصراحة<br>* معتد بنفسه بشكل كبير وطموح جدا<br>* كثير الإلحاح على مجابهة القضايا الصعبة |

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن القائد التشاركي هو الأفضل من بين الأنماط الأربعة المذكورة.

# محددات النمط القيادي

على الرغم من وجود عدة أنماط قيادية في المؤسسات التربوية قد تتشابه في بعض خصائصها وقد تتباين، إلا أن النمط التشاوري والتشاركي يبقى أفضل أنماط القيادة على الإطلاق، فهو يحترم إنسانية العاملين ويغرس الثقة في نفوسهم، ويتيح لهم الفرصة للإشتراك في المناقشات وفي إتخاذ القرارات، وفي تقديم المقترحات والمبادرات دون محاباة لفئة معينة منهم على حساب الأخرى، فهم يعاملون بإنسانية عالية بغض النظر عن قدراتهم أو مواقعهم في العمل، وهذا بالطبع ينعكس إيجابيا على مستوى الأداء لديهم مما يقدم إنتاجية عالية وذات جودة فائقة.

أن المعلم الذي يعامل بطريقة إنسانية ومنصفة ويفسح له المجال للإبداع والابتكار والمشاركة فإنه لابد وان يتعامل مع تلاميذه باستخدام نفس النمط الذي يستخدمه معه مدير المدرسة كقائد إداري لأنه لا يشعر بأية ضغوط عليه في محيط العمل ولا يشكو من أية مضايقات أو حجب معلومات أو سوء إتصالات من قبل إدارة المدرسة، وبالتالي سيعم نفعه على تلاميذه الذين يفترض أن يشاركوا في إتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة المقدمة لهم، وبكيفية إدارة الصف، وتحقيق الانضباط فيه، وان يتحملوا المسئوليات المتعلقة بالمهام الموكلة إليهم، وتعويدهم على التفاعل الايجابي والعمل الجماعي والمبادرة والإبداع لاسيما وان التلاميذ هم محور العملية التعليمية التعلمية، وإنهم بحاجة إلى من يمد لهم يد المساعدة في بناء شخصياتهم.

فالنمط القيادي التشاوري والتشاركي يتناغم بلاشك مع الفكر التربوي الحديث ومع التوجهات الحديثة في علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الاتصال وعلم الإدارة.ولكن قد تتدخل بعض المحددات في اتجاه القائد لإتباع نمطه القيادي، وهذه المحددات تتلخص بالآتي:

- شخصية القائد: تلعب شخصية القائد دورا كبيرا في تحديد النمط القيادي الذي سيتبعه. (العمايرة، 1999) فالقائد الذي يؤمن بضرورة العلاقات الإنسانية يختلف عن ذلك المنعزل الحذر، إضافة إلى أن كل شخص له قدراته وميزاته ومهاراته وأسلوبه في الحديث والتعامل والتفاعل مع الآخرين، وبالتالي فإن كل ذلك سيؤثر بلاشك على النمط الذي سيتبعه.
- الفروق الفردية للمرؤوسين: بما أن القائد يوجد حيث توجد الجماعة إذ القيادة لا توجد بدون أتباع، لذا فإن المرؤوسين يتباينون كبشر بميولهم وقدراتهم

وأفكارهم وثقافاتهم وتصرفاتهم، وهذا سيكون بالطبع عاملا أساسيا لانتقاء النمط القيادي الذي يتمكن من التعامل مع هذه الفروق الفردية.

- حجم التنظيم: يختلف نمط القائد في المنظمات الصغيرة عن نمطه في المنظمات الكبيرة المتشعبة والتي تحتوي على وحدات متعددة وأفراد كثيرين. فالتعامل مع المنظمات صغيرة الحجم قليلة الأفراد سيكون أسهل من تلك الضخمة معقدة التركيب.
- سياسة الدولة:تشكل سياسة الدولة عاملا آخر في انتقاء النمط القيادي من حيث وجود النظام المركزي أو اللامركزي ومن حيث فرض رقابة من السلطات العليا أو تفويض السلطة، ومن حيث الأهداف والميزانية وسوق العمل وغيرها.
- المجتمع الخارجي: هناك عادات وتقاليد تفرض سلطتها على القائد ليختار النمط الملائم إضافة إلى ثقافة المجتمع، ومستوى المعيشة والأمور المرفوضة والسياسات المقبولة لدى المجتمع كل هذه الأمور مجتمعة تتدخل في اختيار النمط القيادي المناسب.
- طبيعة العمل: هناك بعض الإدارات التي تسير عملها بشكل سريع ومتطور بعيدا عن الروتين والضغوط بل تنظر إلى الأهداف بحد ذاتها كقائد غير منظور، يعمل الكل على تحقيقها بأسرع وقت وأقل جهد، بينما هناك العكس في بعض الإدارات التي تمارس التسلط والروتين والتي تكون فيها المهام غير واضحة وتتمركز السلطة كلها بيد الإدارة العليا مما يدفع القيادة لاختيار النمط الذي يتلاءم مع طبيعة العمل سعيا وراء تحقيق الأهداف المنشودة.

وحيث أن مدير المدرسة كقائد إداري أي يكن نمطه، هو الشخص الذي يتعامل مع المعلم بشكل مباشر، ويتخذ من المدرسة كمؤسسة، الأرض الصلدة التي يتخذ منها مسرحا لأعماله ويمارس فيها معظم أساليبه القيادية، لذا فإن من واجبه توفير فرص التعليم والتعلم للتلاميذ ومتابعة نموهم وتلبية حاجاتهم وأخذ طموحاتهم وآمالهم بعين الاعتبار. والعمل على تطوير عمليات التعليم وتطويعها بما يخدم إعداد التلميذ الإعداد الأمثل ووفق ما تمليه إدارة الجودة الشاملة، وهذا كله لن يتم إلا من خلال توجيه وإرشاد المعلم وتبصيره بالمستجدات التربوية وما تتطلب المهنة من مهارات وإمكانيات والتعامل معه بأسلوب راق قائم على المودة والاحترام.

# القائد التحويلي Transformational Leader:

يعرف القائد التحويلي بأنه القائد الذي يرفع من مستوى المرؤوسين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في الوقت نفسه عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات. (الشرقاوي، 2006) ويعتمد هذا النمط من أنماط القيادة على قدرة القائد في التأثير على دافعية الأفراد ونقل أفكارهم ليصبحوا أكثر قدرة على إدراك مخرجات المهمات التي يؤدونها، وفي نفس الوقت تفعّل انتمائهم للمؤسسة بحيث يرتقون بفكرهم ليكونوا فوق نزعاتهم وميولهم الشخصية بهدف إعلاء شأن المؤسسة. والقائد التحويلي يسعى لبناء الالتزام بين الأفراد ويمنحهم الصلاحيات في أقصى الحدود المتاحة ليجعلهم في النهاية متحمسين ومندفعين للعمل نتيجة لشعورهم باحترام إدارة المؤسسة لهم. (الباكر، 2003)

وتشير بعض أدبيات الإدارة إلى أن هذه القيادة تنظر إلى الإدارة على أساس أنها (خدمة) وليست سلطة، فهي خدمة لمساعدة العاملين على تأدية أعمالهم بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة التربوية التي يعملون بها. (مصطفى وعمر، 2005) ويسعى القائد التحويلي إلى إستشارة أعلى مستوى في المرؤوسين من الوعي بالقضايا الرئيسية، كما انه يسعى إلى زيادة ثقة المرؤوسين في أنفسهم مما يدفعهم إلى التقدم المستمر والتنمية الذاتية، وهو من خلال تحفيزه المستمر ودفعه الدائم يجعل من المرؤوسين قادة فاعلين، حيث انه يوجه وينظم عمليات الإتصال مع الأفراد، ويؤكد دائما للمرؤوسين بأن المؤسسة لا يمكن أن تحقق أهدافها أو أن تستمر إلا بوجودهم، كما تربطه علاقات طيبة مع كل المرؤوسين بدون استثناء.

والقيادة التحويلية عمل جماعي يرتكز على المشاركة واحترام وتبادل الآراء وتقدير جهود العاملين كما أنها تنظر للعمل الإداري على أنه خليط من العلم والعقل. (المرجع السابق) وبما أن عناصر القيادة تتحدد بثلاثة أمور هي: (جمال الدين، 2004)

1. **القوة Power**: يقصد بالقوة المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات والقدرة على التأثير في السياسات المتعلقة بالآخرين.
2. **النفوذ أو التأثير Influence**: وهذا يعني الأساليب والوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في سياسات الآخرين.
3. **السلطة Authority**: وهذه تتعلق بالأدوات الرسمية التي تعمل القيادة في إطارها وفقا لضوابط يفرضها النظام السياسي المعمول به في المؤسسة. فإن القيادة التحويلية تتحدد بالإضافة إلى ما ذكر بسمات معينة هي: (الشرقاوي، 2006)

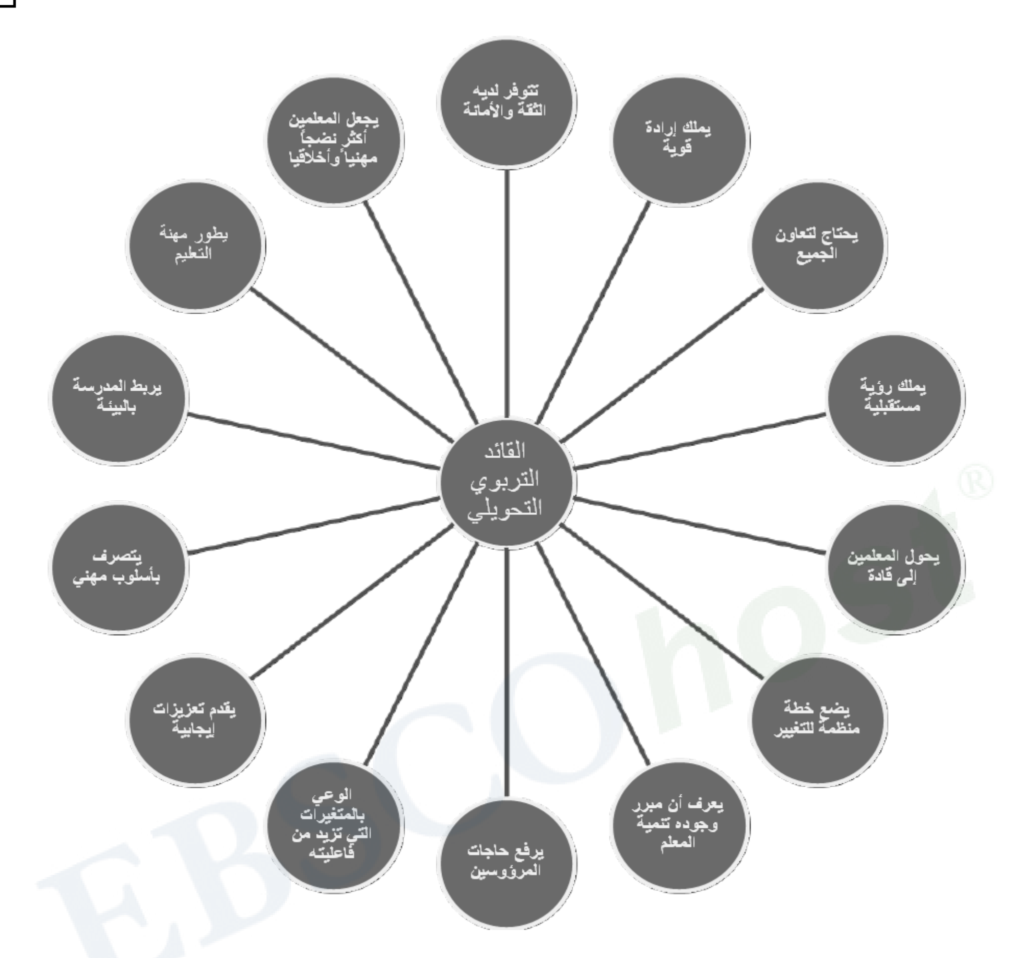
1) **الجاذبية الشخصية Charisma**: يتمتع القائد التحويلي بجاذبية شخصية عالية فهو شخصية محبوبة من قبل الأفراد مما يجعل منه القدوة التي يحاول مرؤوسيه الاقتداء بها، كما أن ثقة الأفراد في قدرات القائد عالية جدا فهو لديه رؤية واضحة ورسالة ويتمتع بمعايير عالية كما أن لديه قدرة عالية في الحصول على احترام الآخرين له.

2) **شخصية إلهامية Inspirational**: فهو لدية الكفاءة والمعلوماتية ويتسم بتفكيره الإبداعي وبقدرته على إشراك كل الأعضاء في نفس الأهداف والإهتمامات ودفعهم إلى المبادرات وتقديم الأفكار الجديدة.

3) **الاستثارة العقلية Intellectual Stimulation**: يستثير فكر المرؤوسين ويدفعهم لإعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم ويشجعهم على البحث والتجريب.

4) **الاهتمام الإنساني على المستوى الفردي Individualized Consideration**: وهذا يشير إلى اهتمام القائد بالأشخاص الذين يحتاجون إلى رعاية فردية، والاهتمام بكل فرد على حده، ومراعاة الفروق الفردية ومحأولة تحقيق احتياجات الأفراد بكافة مستوياتها.

والشكل التالي يوضح سمات القائد التربوي التحويلي (مصطفى وعمر، 2005)




أن القائد التحويلي يشعر أن وظيفته الأساسية في الحياة هي نقل الناس من حوله نقله حضارية مما يجعل الناس ينظرون إليه نظرة إعجاب وتقدير.

أن مواصفات وسمات القائد التحويلي تعكس هيكلا متناغما من الصفات الشخصية الايجابية القابلة للتفاعل والتطور بدمجها مع المواقف التنظيمية المتنوعة لتنتج إطارا متجددا لصفات قيادية تحقق التوازن بين متطلبات بناء المنظمة وتطويرها وتحقيق أهدافها، وبين متطلبات نمو الشخصية الإنسانية وتحقيق دوافع العاملين وإشباع رغباتهم في الإبداع والتطوير وتحقيق العوائد الشخصية والنمو الوظيفي والتقدم التنظيمي. (السلمي، 2002)

# فاعلية القيادة المدرسية التحويلية

بما أن وظيفة القائد التحويلي هي نقل مرؤوسيه نقلة حضارية، واهتمامه ينصب على الأفراد الذين يحتاجون إلى رعاية فردية، لذا فإن هناك بعض المبادئ التي تساعد مديري المدارس على تفعيل دورهم القيادي وهذه المبادئ هي: (الشرقاوي، 2006)

1 - تحسين أحوال التعليم وتوحيد جهود العاملين في المدرسة لتحقيق الأهداف المدرسية.
2 - يجب أن يتصف مدير المدرسة كقائد تحويلي بسمات عديدة أهمها الشخصية الإلهامية والمبدعة، والاستثارة العقلية والاهتمام الإنساني بالأفراد كل حسب حاجاته وقدراته وهذا يساعده بالطبع على نقل المرؤوسين نقلة حضارية.
3 - تشجيع المبادرات والأفكار المبدعة.
4 - استخدام النمط القيادي المناسب في الموقف المناسب.
5 - الاهتمام بالطاقات الجسمية والعقلية ومهارات الإتصال، والموضوعية، والمهارة الإجتماعية، والمقدرة الفنية، والعلاقات الإنسانية.
6 - إدراك الحاجة إلى التغيير، واختيار نموذج التغيير المناسب وفق إستراتيجية ومنهجية جديدة، وإدارة الفترة الانتقالية بجدارة وباستخدام أسلوب الحوار الموضوعي وتبادل وجهات النظر، وتقديم المبررات والأسباب التي تدعو إلى التغيير.
7 - حسن إدارة الوقت واستغلاله بشكل فاعل وعدم إضاعته بالمناقشات التي لا طائل من ورائها.
8 - تشجيع العمل الفريقي والتعاون.

وهكذا نجد أن القائد التربوي التحويلي هو قائد متميز حيث أن اهتماماته تختلف عن اهتمامات القائد التقليدي، من حيث قوة الإرادة والإصرار على تحويل المعلمين إلى قادة وهذا ما تحتاج له مدارسنا في ظل إدارة الجودة الشاملة، فالمعلم بحاجة لممارسة القيادة لكي يتمكن من قيادة صفه بفاعلية وكفاءة عاليتين مما يعود بالنفع على المتعلمين الذين هم محور العملية التربوية، إضافة إلى تطوير مهنة التدريس عن طريق إحداث التغييرات الإيجابية فيها والإستفادة من المستجدات

والأبحاث في مجال طرق التدريس والتفاعل مع التلاميذ واللجو ء إلى الإتصال الواضح الفعال الذي ينمي بدوره مهارات التلاميذ في هذا المجال.

وحيث أن المدرسة كمؤسسة تربوية تهدف بالدرجة الأولى إلى خدمة المجتمع والتفاعل معه والعمل على تحقيق أهدافه، فإن القيادة التحويلية تسعى جاهدة لربط المدرسة بالمجتمع المحلي وتقديم الخدمات التبادلية بينهما لإعداد المواطن الصالح إعدادا متكاملا مترابطا متناسقاً مع فلسفة المجتمع وتوقعاته.

فالقيادة ترتبط بالدرجة الأولى بالجماعات الإنسانية لتساعدها في تحقيق أهدافها. وللقيادة الإدارية ملامح رئيسية من أبرزها الإيمان بالعلاقات الإنسانية والمهارات الإنسانية المختلفة كالتفويض والتحفيز وتشكيل فرق العمل والإتصالات الفعالة والتي تربط بها عملية اتخاذ القرارات وهذا ما ستتناوله الفصول اللاحقة.

# 2 القيادة وتفويض السلطة



# مراجع الفصل الأول

1) الأغبري، عبد الصمد (2000) الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي، بيروت: دار النهضة العربية.

2) الباكر، خالد (2003) القيادة الإدارية (ورقة عمل غير منشورة مقدمة إلى جامعة البحرين، كلية التربية) مملكة البحرين، جامعة البحرين.

3) البدري، طارق عبد الحميد (2002) الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان: دار الفكر.

4) السلمي، علي (2002) إدارة التميز، القاهرة: دار غريب.

5) السلمي، علي (1998) السلوك التنظيمي، القاهرة: دار غريب.

6) الشرقاوي، مريم محمد (2006) الإدارة المدرسية، القاهرة: مكتبة النهضة.

7) العمايرة، محمد حسن (1999) مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: دار المسيرة.

8) القاضي، فؤاد (2006) السلوك التنظيمي والإدارة، القاهرة: دار المعارف.

9) المنيف، ابراهيم عبد الله (1983) الإدارة، المفاهيم، الأسس، المهام، الرياض: دار العلوم.

10) جمال الدين، سامي ( 2004) الإدارة والتنظيم الإداري، الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.

11) حسين، سلامة عبد العظي م وحسين، طه عبد العظي م ( 2006) الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، عمان: دار الفكر.

12) حمزة، مختار، وخليل، رسمية (1978) السلوك الإداري، جدة: دار المجمع العلمي.

13) فيفر، ايزابيل ودنلاب، جين (2001) الإشراف التربوي على المعلمين (محمد عيد ديراني، مترجم) عمان: روائع مجدلاوي.

14) كنعان، نواف (2002) القيادة، الرياض: مطابع الفرزدق.

15) مرسي، محمد منير (1998) الإدارة التعليمية ط3، القاهرة: عالم الكتب.

16) مصطفى، صلاح عبدالحميد وعمر، فدوى فاروق ( 2005) مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض: مكتبة الرشد.

17) Bennett , N (2003) Effective Educational Leadership ,London: Paul chapman Publishing

18) Lefton , Robert and Bnzzotta , R (2004) Leadership Through People Skills , New York: Mcgraw – Hill

19) Robbins , Stephen (1989) Organizaion Theory Structure , New Jersay: Prentice Hall

# الفصل الثاني

# القيادة وتفويض السلطة

## عناصر الفصل:

- مهارات التفاعل الإنساني.
- العلاقات الإنسانية.
- العلاقات الإنسانية وتطبيقاتها.
- السلطة والمسؤولية.
- علاقات السلطة.
- نظريات السلطة.
- مصادر السلطة.
- أنواع السلطة.
- تفويض السلطة.
- مبادئ التفويض.
- شروط التفويض.
- فوائد التفويض.
- المراجع.



# 2 القيادة وتفويض السلطة

## مهارات التفاعل الإنساني للقيادة الإدارية

يتعامل مدير المدرسة كقائد إداري مع مجموعة متباينة من الناس يختلفون في القدرات والمهارات والكفاءات والميول والدوافع والإتجاهات وفي طرق التفكير وأساليب التعامل، ولذلك فهو بحاجة إلى مجموعة من المهارات للتعامل مع مرؤوسيه ووفق ما تتطلبه الفروق الفردية، وهذا يدفعه إلى استخدام الأساليب المختلفة مع هؤلاء الناس. ولكي يتمكن المدير من تنويع أساليبه في التعامل مع مرؤوسيه ويتعامل معهم كل حسب قدراته، فإنه بحاجة أولا إلى أن يتمتع بمهارة إنسانية يتمكن بها من التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، فيكون متعاونا ودودا متفهما وإيجابياً وبالتالي فإنه سيتمكن من تحقيق أهداف العمل وأهداف المنظمة، مستخدما أسلوب إقناع مرؤوسيه من أن العمل من أجل تحقيق مصالح المؤسسة هو وسيلتهم في تحقيق حاجاتهم وأهدافهم الشخصية. (السلمي، 1999) إن أهم المهارات التي يحتاجها مدير المدرسة للتفاعل الإنساني هي:

أولا: العلاقات الإنسانية.

ثانيا: تفويض السلطات.

ثالثا: الاتصال الفعال.

رابعا: تشكيل وقيادة فرق العمل.

خامسا: حفز العاملين ودعمهم معنويا.

# العلاقات الإنسانية

العلاقات الإنسانية هي العلاقات التي تقوم بين أفراد الجماعة نتيجة التفاعل الإجتماعي. لذا فهي مهمة في مجال الإدارة باعتبارها الوسيلة الفاعلة في تحريك دوافع الفرد وإطلاق قدراته واستعداداته للعمل مع زملائه بروح الفريق وذلك لتحقيق أهدافه وأهداف الجماعة وأهداف المنظمة التي يعملون فيها (سلطان، 2002).

وتعتبر العلاقات الإنسانية في المنظمات عملية في غاية الأهمية حيث أن المشكلات الإدارية في كل تنظيمات العمل هي في صميمها مشكلات إنسانية تتعلق بطبيعة السلوك الإنساني وأنماط التفاعل والعلاقات بين الأفراد والجماعات في ضوء الأهداف والدوافع والإتجاهات الحاكمة للسلوك الإنساني. (السلمي، 1988)

وعلى الرغم من أهمية تطبيق العلاقات الإنسانية في الإدارة، فإن الكثير من التشويه لحق فكرة العلاقات الإنسانية إذ تناولها بعض المديرين بالتطبيق مقتصرين على فهم الفكرة سطحيا دون التعمق والتعرف على أبعادها ومقومات التطبيق العلمي والموضوعي لأسلوب العلاقات الإنسانية في أداء العمل (المرجع السابق)

ولعل هذا دفع بالكثير إلى تفسير أو تشويه معنى العلاقات الإنسانية وبالتالي تطبيقها بشكل مغاير لما حملته من مفاهيم علمية في تحليل وتفسير مشكلات السلوك الإنساني في المنظمات، مما تسبب في ردود فعل سلبية ومعارضة من البعض وعلى رأسهم مالكولم ماكنير أستاذ إدارة الأعمال بجامعة هارفارد الأمريكية، الذي شن حملته الواسعة في الستينات ضد العلاقات الإنسانية التي اعتبرها عاملا يؤثر سلبا على جودة الإنتاج لاسيما وأنها أخذت الكثير من الاهتمام والاعتبار، ورأى أنه الأجدى الإتجاه إلى البحث في الإدارة كعلم والعمل على خلق نظريات إدارية، أما العلاقات الإنسانية فإنه رأى بأنها أخذت حجما كبيرا من الاهتمام وهذا قد يدفع البعض إلى المغالاة في استخدامها وقد ينتج عن ذلك إنشاء علاقات إجتماعية وثيقة ربما تقلل من الدور القيادي الذي يمارسه القائد الإداري، وتسمح بمرونة عالية قد تطغى على الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه. وعلى الرغم من هذه المعارضات في وجهات النظر، تبقى العلاقات الإنسانية ذلك العنصر المحرك والدافع الفعال في الإدارة الواعية فيما لو استخدمت بشكل سليم دون النظر إليها كهدف قائم بذاته، بل وسيلة معتدلة تساعد في تحقيق الأهداف المنشودة، (الحريري، 2002).

والعلاقات الإنسانية تعني تأمين التعامل الجيد مع الإنسان وخلق المناخ الايجابي والضوابط السليمة الكفيلة بدفعه للعمل المنتج الفعال، وذلك من خلال إدراك القائد للعوامل المؤثرة في السلوك الإنساني مثل، الدوافع، والقيم، والاتجاهات، ومستوى الذكاء، والقدرات العقلية، وواجبات ومسئوليات الوظيفة، والأجور والحوافز والخدمات، ونوع القيادة والإشراف، والمعدات والوسائل التقنية المستخدمة والمستحدثة، والخبرات السابقة، والحاجات الإنسانية (السلمي، 1988) و(البدري، 2001)

# العلاقات الإنسانية وتطبيقها

أن مفهوم تطبيق العلاقات الإنسانية في المؤسسة التربوية يعني التركيز على الجانب المعنوي للعاملين باعتباره جانب مكمل للجانب المادي، والترفع عن معاملتهم كآلات صماء دون النظر إلى ظروفهم وقدراتهم ومشكلاتهم وطاقاتهم وحاجاتهم، أن اهتمام الإدارة وحرصها على تطبيق جانب الإتصال الرسمي لا يقل أهمية على جانب الإتصال الإجتماعي وخلق جو ودي تعاوني بين الأفراد، وتشجيع المبادرات، وتنمية الدوافع، والقبول النفسي، وخلق الحوافز المادية والمعنوية الإيجابي منها والسلبي لدفع الأفراد للعطاء وتقدير أعمالهم واحترام إنسانيتهم، وفهم شعورهم بعمق، وإدراك وتهيئة البيئة الآمنة الودية الإجتماعية لجميع العاملين مما سيكون له مردود إيجابي وفعال على العمل الدؤوب وتسخير جميع الطاقات لتقديم أفضل ما يمكن تقديمه من عمل منتج مثمر.

إن المهارات الإنسانية في التعامل تعني القدرة على تنسيق الجهود وخلق روح العمل الجماعي بين المرؤوسين، مما يتطلب الفهم المتبادل بين القائد ومرؤوسيه ومعرفته لآرائهم وميولهم وإتجاهاتهم وفهم مشاعرهم والثقة بهم وإشباع حاجاتهم وإفساح المجال لإبراز روح الابتكار والمبادرة لديهم. (العمايرة، 1999)

والقائد الذي يؤمن بمبدأ العلاقات الإنسانية ويجعل منه أرضية صلدة وقاعدة ثابتة في إدارته، إنما هو ذلك الإنسان الذي يتنزه عن التعالي على المرؤوسين بل ينظر لجميع العاملين نظرة إنسانية صادقة دون النظر إلى مراكزهم وطبيعة شخصياتهم. ولقد أشارت الأبحاث التي قدمتها جمعية الجامعة الأمريكية (المرجع السابق) بأن أهم سمات القادة الناجحين هي كفاية القائد في بناء علاقات إنسانية طبيعة مع مرؤوسيه وسلوكه الجيد في التعامل معهم.

ولتطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية في الإدارة، لابد على القائد النظر بعين الاعتبار إلى عدة أمور والأخذ فيها وهي: وضوح الأهداف، الحوافز، الإتصال الواضح الفعال وطرح الأفكار بشكل مفهوم، الإصغاء بتركيز لما يقوله المرؤوس أو أي متحدث آخر، لأن الإنصات مهارة من شأنها الاهتمام بما يقول الآخرين والفهم العميق لما يطرحون من أفكار وذلك قبل إصدار الحكم عليها والتسرع بالرد، وإشراك المرؤوسين المعنيين باتخاذ القرار وفي حدود صلاحياتهم، إضافة إلى أن تكون طريقة الأوامر على شكل تعليمات وتوجيهات خالية من أدوات النهي وأفعال الأمر، والوعيد والسلبية بل يجب أن تطرح بشكل لطيف مقبول واضح

ومفهوم لدى الجميع، وان لا تقبل أكثر من تفسير واحد للمحتوى، وذلك ليتمكن المستقبل من تنفيذها وقبولها بكل سعة صدر وترحيب، إضافة إلى ذلك نظرة الاحترام والتقدير لكل فرد من المرؤوسين وزرع روح المحبة والثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس من جهة وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى. هذا وأنه من الضروري لتطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية النظر إلى المشكلة على أنها أمر عارض ممكن علاجها دون وضع إصبع الاتهام على الشخص صاحب المشكلة، بل البحث عن أسباب المشكلة وحدودها ودواعيها والعمل على حلها بشكل هادئ يساعد على التحليل، والتفسير والربط وإيجاد الحلول المناسبة، والأمور الأخرى هي التسامح وتقبل الأعذار، والاعتراف بالخطأ وتقبل النقد وتوجيه الأفراد إلى النشاطات التي تتلاءم مع رغباتهم وقدراتهم مع مراعاة الصدق والأمانة في توصيل المعلومات، والتمسك الشديد بأهداف العمل، وتوضيح الحقائق بصراحة ووضوح لكسب ثقة المرؤوسين، فالقيادة الحكيمة والواعية تخلق جواً من الألفة والتعاون وتؤمن الراحة النفسية والاطمئنان للعاملين وتدعو إلى تحقيق درجة كبيرة من التناغم بين التنظيم الرسمي، وغير الرسمي والميل الشديد نحو الديمقراطية التي تعترف بوجود الشخص مهما صغر دوره أو كبر في المؤسسة على انه إنسان له كيانه ووجوده وحاجاته التي لابد من تحقيقها.

أن الإيمان بمبدأ العلاقات الإنسانية وتطبيقها بشكل معقول والحرص عليها سمة من سمات القيادة الديمقراطية الواعية التي تحرص على خلق بيئة عمل متكاتفة متحابة تعمل جاهدة لتحقيق الأهداف المرجوة، فالقيادة الإدارية التي تنظر إلى أهمية إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين على أنها الدافع الذي يحثهم للعطاء وبذل أقصى ما يمكن بذله للتصعيد من فاعلية أعمالهم مما يؤثر ايجابيا على الكفاية الإنتاجية، هي تلك القيادة التي تتميز ببعد النظر والحكمة، حيث أنها تتعامل مع البشر وبشكل مباشر كعنصر مهم من العناصر التي يقوم عليها العمل، فالعنصر المادي لا يمكن أن يكفي لوحده لأن يحقق أهداف المؤسسة، وبالتالي تبقى العلاقات الإنسانية ضرورة ملحة في المجال العملي، على أن تطبق بشكل معتدل دون أسراف ودون مبالغة، ودون أن تطغى لتكون هدفا بحد ذاتها.

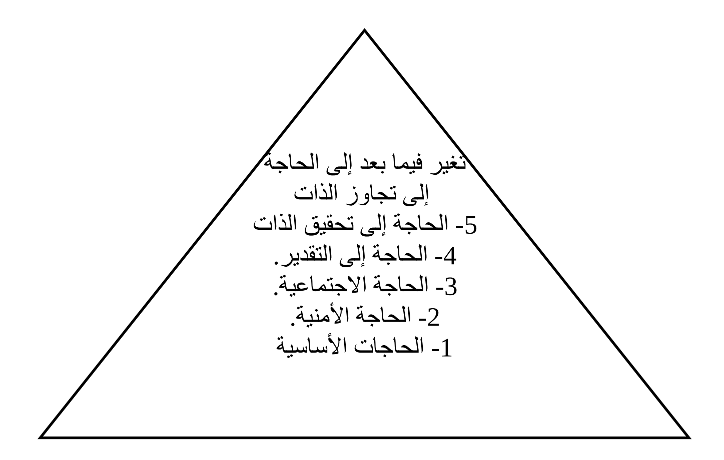
إن كل مرؤوس بحاجة إلى الشعور بالانتماء وتكوين جماعة في العمل، وهو بحاجة إلى وجود التفاهم مع رؤسائه مما يدعوه إلى الرضا ويؤمن له وجود الاحترام المتبادل، إضافة إلى أن ذلك يدفعه إلى العطاء المثمر الجاد والشعور بالانتماء وطرح الأفكار الجيدة والأخذ بمبدأ المبادرة. (الحريري، 2006)

وعليه فإن العلاقات الإنسانية في الإدارة تنظر إلى المؤسسة نظرة مجتمع إنساني له طموحاته وآماله وإحساساته وتهدف إلى الوصول إلى أعلى مستوى ممكن في الأداء عن طريق تحقيق الحاجات الإنسانية بشكل معتدل والحاجات الإنسانية كما صنفها أبراهام ماسلوفي هرمه الشهير (النمر، 1990) إذ وضعها في ترتيب هرمي تبدأ أهميتها وأساسياتها من قاعدة الهرم وتتدرج إلى قمته، على اعتبار أن كل شخص أينما كان موقعه بحاجة إلى تحقيق تلك الحاجات بشكل متتال، وكانت هذه الحاجات قد صنفت إلى خمس فئات هي:

1. الحاجات النفسية الأساسية كالجوع والعطش والمأوى والملبس.
2. الحاجات الأمنية وتتمثل في الحاجة إلى الأمن والطمأنينة والحماية من الخطر..الخ
3. الحاجات الاجتماعية كالحاجة إلى الانتماء والنشاطات الاجتماعية والحب والعمل الجماعي والتكافل الاجتماعي وما إلى ذلك.
4. الحاجة إلى تقدير واحترام شخصية الفرد، مثل الاعتراف بالفرد وإدراك واحترام وجوده وتقدير مجهوداته ووجهات نظره.
5. الحاجة إلى تحقيق الذات ومنها النمو والتطور الشخصي والكياسة والانجاز والتطور الذاتي وغيرها.

ولقد راجع ماسلو في نهاية حياته ترتيبه للحاجات الإنسانية، فاعترف أن الحاجة إلى تحقيق الذات هي ليست الحاجة إلى تحقيق الذات، ولكنها الحاجة إلى تجاوز الذات أي هي الحاجة إلى العيش من أجل هدف أعلى من الذات. (Covrey, 1994)

والشكل الموضح أدناه يصور الترتيب الهرمي للحاجات الإنسانية كما وضعها ماسلو.



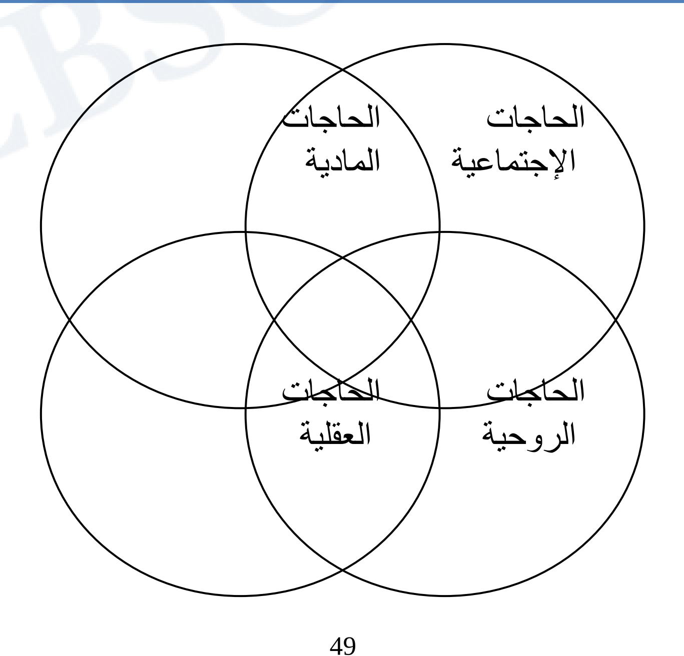

ويسعى الإنسان عادة إلى تحقيق الحاجات الأساسية كأول مطلب ومنها الأكل والملبس والسكن، أي الحاجات التي تؤمن له العيش، وذلك نرى أن توفير المكافآت المادية للعامل أو إضافة إلى ذلك السكن أو ما يساعده على توفير السكن وشراء الإحتياجات اللازمة له، يساعد على تحقيق الحاجات الأساسية ويدفعه للبحث عما يليها، وهي الحاجات الأمنية كتوفير البيئة الآمنة له وحمايته من الأخطار وضمان استمراره في العمل لفترة طويلة، كل ذلك يحقق له الحاجات الأمنية التي يحاول بعدها السعي إلى إشباع الحاجات الاجتماعية كالإنتماء للجماعة والمشاركة في الأنشطة باعتباره عضوا فعالا في المجموعة، والنظر إليه على انه عضو ينتمي إلى الجماعة مهما قلت فاعليته، فهو طالما ينتمي إلى المجموعة فإنه عضو ايجابي مقبول إجتماعيا فيها، ومن ثم الانتقال إلى تحقيق حاجته إلى تقدير ما يقوم به من أعمال جيدة واحترام مكانته بين المجموعة، مما يدفعه بعد ذلك إلى العمل على تحقيق الذات كالاشتراك في عملية إتخاذ القرارات والمبادرة والنمو الذاتي، هذا وقد أضيفت فيما بعد وفي عام 1970 (المنيف، 1983) حاجتان أخريتان هما: الحاجة إلى الجمال.. والحاجة إلى الاستزادة من المعلومات والمعارف.

ويرى (Covey and others 1994) أن هناك حاجات أساسية وضرورية في حياة الفرد يجب إشباعها وهذه الحاجات هي:

1. الحاجة المادية الطبيعية.
2. الحاجات الإجتماعية.
3. الحاجات الذهنية العقلية أي الحاجة للتعلم.
4. الحاجات الروحية وهي الحاجة إلى ترك الذكريات الحسنة والسيرة الطيبة.

إن الإختلال في التوازن والتفاعل بين هذه الحاجات يولد الضغوط والإنهاك، ولذلك فإنه من غير المعقول اعتبار هذه الحاجات منفصلة عن بعضها، فالتداخل والتفاعل الايجابي بين هذه الحاجات الأربع يمنح الفرد القدرة على إشباعها بشكل يحقق التوازن والرضا وراحة البال ويصبح للعمل معنى، وللعلاقات أهمية وعمق حيث تصبح الصحة الجسمية والنفسية عملية استثمار للوصول إلى هدف الحياة ومعناها. وهنا تبرز إحدى نقاط القوة في منهج القيادة الذاتية لأن القيادة توجهها الفرصة. والشكل التالي يوضح تداخل وتفاعل هذه الحاجات مع بعضها بشكل متوازن (المرجع السابق)

## التوازن بين الحاجات بافتراض تداخلها وتفاعلها



1. الحاجات المادية: وتشمل الصحة البدنية والراحة الجسمية والراحة الذهنية والحالة المالية الجيدة.
2. الحاجات الاجتماعية: وتتمثل في العلاقات الاجتماعية المبنية على الحب والثقة والمشاركة والإلتزام والشعور بالإنتماء.
3. الحاجات العقلية: وتتعلق بالتطوير والنمو الذهني والتعليم المستمر؟ لأجل بناء شخصية قادرة، واثقة نابعة من تعلم عميق واستثمار داخلي ذاتي.
4. الحاجات الروحية: إن الإنجاز العظيم في تطوير الذات هو دفعها إلى المشاركة والتعاون والتفاعل مع الآخرين، فجودة الحياة تنبع من الداخل لتصب في الخارج، والنتاجات الجيدة للعمل تأتي من المبادئ التي تنمو في الأجل الطويل وما تحققه من تحسن من جودة الحياة.

أن القوة أو القدرة التي تنبت في داخل الفرد هي ملكات خاصة بالضمير والإدراك والخيال المبدع وقوة الإرادة، فهي القدرة على الإختيار الأنسب والإستجابة للتغيير.

وتتأثر إنتاجية العمل بالدرجة الأولى بالظروف الإجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغيرات المادية، فالعامل ليس آلة بشرية ولا ماكنة تعمل آليا، إنما هو إنسان له شخصيته وتركيبه النفسي والجسدي والإجتماعي، فهو يتفاعل مع الجماعة بتأثير متبادل، وهذا يتطلب معالجة واعية لتحقيق التوازن النفسي للعامل، وبذلك تحصل الإدارة منه على التعاون المطلوب لتحقيق الأهداف المنشودة. (جمال الدين، 2004)

ويعد العنصر البشري أغلى الموارد المتاحة للإدارة في أي موقع وفي كل مكان وزمان، فالإنسان هو العامل الحاسم القادر على كفالة النجاح والفاعلية للجهود الإدارية، كما انه قادر على إحباط تلك الجهود وإفشالها، لذا فإن التعامل مع الإنسان وخلق المناخ الإيجابي والضوابط السليمة الكفيلة بدفعه للعمل المنتج الفعال هي التحديات الرئيسية للإدارة المعاصرة. (السلمي، 1988)

أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وأن تحقيق هذا التقارب والتعاون يتم عن طريق إشتراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسئولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم. (كنعان، 2002)

وتساعد العلاقات الإنسانية على وجود تناغم بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، كما أنها تستبعد احتمالات الصراع وتعتبره عقبة كبيرة في طريق التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات، ذلك لأن القيادة التي تؤمن بمبدأ العلاقات الإنسانية تضمن العدالة والتكافؤ في المنظمة وتمنح العاملين قدرا معقولا من الحرية مما يخلق لديهم إتجاها ذهنياً أفضل ويجعلهم يستمتعون بالعمل ويشعرون بالرضا، وهذا بالطبع سيدفعهم إلى زيادة إن تاجيتهم. (جمال الدين، 2004)

والعلاقات الإنسانية ليست مجرد المعاملة الطيبة للمرؤوسين من قبل قائدهم حيث أن سعادتهم لن تكتمل بالكلام الطيب فحسب، وإنما أن يفهم قدراتهم واستعداداتهم وأن يسخر هذا الفهم نحو نمو المرؤوس وتحقيق احتياجاته، فالعلاقات الإنسانية تعني أيضاً تقديم التوجيه والإرشاد النفسي خاصة فيما يتعلق بالمهنة (حمزة وخليل، 1978).

فالعلاقات الإنسانية تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، ويرتبط بمهارة العلاقات الإنسانية مجموعة من السمات الأساسية أهمها:

الإستقامة وتكامل شخصية القائد، أي توافر الإنسجام والإتزان في سلوك القائد، وتوافر سمات الأمانة والإخلاص وحسن الخلق. والإستقامة تعني سلامة النهج ووضوح الهدف والتطلع إلى المثل العليا بحيث يكون القائد قدوة لمرؤوسيه. والإستقامة وتكامل الشخصية تساعد القائد على خلق الثقة لدى مرؤوسيه بقيادته، والاطمئنان إلى أن مصالحهم مضمونة. (العمايرة، 1999)

والوضوح التام في الإتصال والإنصات والحوار الدافئ وفهم القائد لمشاعر وحاجات مرؤوسيه والاستماع إلى شكواهم وقبوله وجهات نظرهم وتشجيعهم على الإبداع وإدراكه التام لميول وقدرات وإتجاهات وخبرات مرؤوسيه ومعرفة المهارات التي يتمتع بها كل منهم، والاستفادة منها ما أمكن ذلك وذلك عن طريق توليد الدافعية للعمل والتشجيع وتقديم الحوافز المناسبة، كذلك على القائد الإلمام التام للقائد بعلوم السلوك الإنساني وعلم الاجتماع والدوافع والحوافز والنمو الإجتماعي والتكيف مع جماعة العمل وذلك من أجل إحداث التوازن بين الصحة النفسية والصحة الجسمية والحاجات الاجتماعية والمهنية للمرؤوسين. ومن الضروري أن يلتفت القائد الذي يؤمن بالعلاقات الإنسانية إلى مسألة في غاية الأهمية وهي وضوح وثبات سياسته وفلسفته، واستخدام الأسلوب الإيجابي حتى في مجابهة المواقف السلبية، ذلك أن معالجة السلوك السلبي بسلوك سلبي يولد نتائج سلبية.

والعلاقات الإنسانية بمفهومها السليم تؤدي إلى استقرار الفرد في عمله وتحد من مسألة غيابه وتأخره، كما أنها تبرز العمل الفريقي وتمنع القلق والتوتر والصراع بين أعضاء المؤسسة، وتساعد على تلاحمهم والعمل الدائم على التطوير والتحسين والمبادرة.

# السلطة والمسؤولية Authority and Responsibility

يشكل التنظيم المدرسي مجموعة من الأفراد من مختلف التخصصات كمدير المدرسة والمدير المساعد والمعلمين بتخصصاتهم المختلفة والفنيين والإداريين وغيرهم، وكل هؤلاء يعملون معا لتحقيق الأهداف المرجوة وذلك من خلال تكليف كل منهم بمهام محددة وواضحة، وبالتالي فإن كل فرد مسئول عن إنجاز تلك المهام المكلف بها بشكل سليم وفي وقت محدد، ولا يمكن لهؤلاء الأفراد في أي حال من الأحوال إنجاز أعمالهم دون منحهم السلطة التي يتمكنون من خلال ممارستها القيام بمسئولياتهم. فالتنظيم المدرسي كغيره من التنظيمات المختلفة يقوم على ثلاثة أركان أساسية هي: الواجبات والمهام، والمسئوليات التي تتمثل في الالتزامات بمحددات المهام، وأخيرا السلطة الممنوحة لشاغل الوظيفة لإنجاز مهامه الموكلة إليه. (كنعان، 2002)

وتعرف المسئولية Responsibility على أنها إلتزام الفرد بالمهام الموكلة إليه وتحمل نتائج الإخلال بها. (الأغبري، 2000)

فهي التعهد والإلتزام بالقيام بواجبات وأعمال محددة. وحيث أن المسئولية تتمثل في قبول الفرد للقيام بأنشطة وواجبات معينة، لذا يجب أن ترتبط بتنفيذ الأعمال طبقا للمعايير الموضوعة. (الشرقاوي، 2006)

كما أن المسئولية لا يمكن تفويضها، لأنها تنساب عادة من أسفل إلى أعلى وقد تنتهي المسئولية بانتهاء العمل المكلف به الشخص وان عدم الالتزام بالمسئولية يعرض الشخص للمساءلة والمحاسبة (عبود وآخرون، 1994)

أما السلطة Authority فيعرفها Max Weber عالم الإجتماع واحد رواد نظرية البيروقراطية الإدارية على أنها عملية الانصياع للأوامر الصادرة من مصدر مسئول والتي تقرر لفرد ما أحقيته في إمرة مجموعة ما والإشراف عليهم.

فهي الحق الذي يمنح لشخص ما لإلزام مرؤوسيه في قبول التعليمات والأوامر التي يوجهها لهم.

والسلطة تمثل قدرة فرد أو جماعة في التأثير على أفعال وأعمال فرد أو جماعة آخرين دون اعتبار رغباتهم كمتغير في هذا التغيير. فهي قدرة وحدة ما على التأثير أو فرض إرادتها على وحدة أخرى. (الطويل، 1990)

ويرى كتاب الإدارة التقليديين أن السلطة هي الحق في إصدار الأوامر والتعليمات من قبل المدير، والقدرة على فرض الطاعة على المرؤوسين لحملهم على الخضوع لإدارته والامتثال لأوامره وتعليماته. فهم يرون أن سلطة المدير الرسمية تستند إلى قوة ذات صبغة قانونية أو شرعية تمنحه الحق في إصدار الأوامر والتعليمات لتابعيه لحملهم على القيام أو الكف عن القيام بأوجه النشاط التي يراها لازمة لتحقيق أهداف المنظمة. وتقوم القيادة أساسا على عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه لتوجيه جهودهم من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة. (كنعان 2002)

والسلطة هي الصلاحيات المخولة لشخص ما لتضع في يده القوة التي تمكنه من إعطاء التعليمات الملزمة والأوامر الواجبة للمرؤوسين لتنفيذها بما يخدم أهداف المدرسة التي يعمل بها. (الأغبري، 2000)

والسلطة هي القدرة التي يؤثر الفرد من خلالها على الآخرين بحيث يدفعهم للقيام بأعمال وأفعال بغض النظر عن رغباتهم. (العمايرة، 1999)

من خلال التعريفات المذكورة نستخلص أن السلطة هي التخويل الرسمي الذي تمنحه الإدارة العليا لأحد مرؤوسيها لتولي مهام محددة يتمكن من خلالها التصرف بحرية في إصدار القرارات إلى تابعيه لتنفيذ تعليماته والقيام بالواجبات الموكلة إليهم من قبله دون أية مقاومة أو رفض.

ومن الجدير بالذكر القول أن هناك إرتباطا شديدا بين السلطة والمسئولية حيث يجب أن يكون بينهما تكافؤ وموازنة، فالمثل يقول (فاقد الشيء لا يعطيه) ولذلك فإنه لا يجوز قطعا مساءلة موظف ما عن انجاز عمل ما لم يمنح سلطة القيام به. فالسلطة تمنحه القوة والإقدام للقيام بالعمل الذي منحت له السلطة لممارسته، وبالتالي فهو ملزم بتحمل مسئولية قيامه بذلك العمل وانجازه على أتم وجه.

# علاقات السلطة

ترتبط السلطة بعناصر محددة توضح العلاقة بينها وبين كل من هذه العناصر، وهذه العلاقات هي: (الشرقاوي، 2006)

1. **السلطة والقوة:** هناك فرق بين السلطة Authority والقوة Power حيث أن الكثير من العلماء يشيرون إلى انه من الممكن منح السلطة للآخرين ولكن من غير الممكن منح القوة للآخرين أو سلبها منهم، وعليه فإن مدير المدرسة كقائد إداري يسعى لتهيئة الفرص للعاملين لتنمية قدراتهم ويقوى من عزائمهم ويقدم الحوافز لهم الايجابية منها والسلبية، فالقوة المستحبة هي القوة في التأثير والإقناع والقوة في منح كل ذي حق حقه والقوة في توفير مناخ ودي آمن في بيئة العمل المدرسي والقدرة على التحكم بالعواطف والإنفعالات ومعاملة المرؤوسين بشكل عادل بعيدا عن المحاباة لبعضهم ونبذ البعض الآخر، وعليه فإن العلاقة بين السلطة والقوة ينبغي أن تتسم بالموازنة والاتساق والتكافؤ.
2. **السلطة والمدير Authority and The Manager:** يستخدم المدير سلطته من التعيين الرسمي لإدارة المنظمة، وذلك يعطيه الحق في توزيع المهام على العاملين ومتابعة أعمالهم وتوجيههم وتقويمهم، فهو مسئول مسئولية مباشرة عن حفظ النظام وتنظيم العمل، وفي المقابل يتولى كل مرؤوس القيام بالمهام الموكلة إليه من قبل المدير، فهو مسئول عن انجاز تلك المهام كما انه ملزم بتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليه من المدير، وإلا سيعرض نفسه للمساءلة. فالسلطة هنا هي قوة الإرتباط الوحيدة في كل منظمة مهما كان نوعها، وهي التي تحرك أنشطة المرؤوسين وتجعلها مكملة لبعضها وهي أيضاً الطريقة التي تقود إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وإلى تحقيق التعاون المثمر والعمل المنظم الهادف.
3. **السلطة والقيادة Authority and The Leadership:** بينما يستمد المدير سلطته من قرار التعيين الصادر من الجهات العليا، نجد أن القائد يستمد سلطته من قرار التعيين إضافة إلى القبول والرضا النفسي للمرؤوسين، وهذا يعود إلى الميزات المؤهلة التي يتمتع بها القائد، كالقدرة على تشجيع المرؤوسين للقيام بالمهام الموكلة إليهم بكفاءة ودافعية، وخلق الجو المريح الملائم للعمل، والإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية، وخلق الثقة المتبادلة بينه وبين مرؤوسيه، وتشجيع العمل الجماعي والمبادرات الفردية، وهذا كله يجعل معنويات المرؤوسين عالية، فالقيادة الرشيدة إضافة إلى السلطة تساعد المرؤوسين في تحقيق أهدافهم الشخصية وإلى تحقيق أهداف المنظمة، وذلك

لأنها تدرك أهمية العنصر الإنساني وتولد لديه الدوافع عن طريق التحفيز والترغيب والاحترام وتبادل وجهات النظر وبالتالي يقوم بأعماله على خير وجه، فالسلطة والقيادة تمثلان وسائل يجمعهما هدف واحد هو تحقيق أهداف المنظمة.

# نظريات السلطة

لقد ظهر في الفكر الإداري نظريتان لتفسير مصادر السلطة في القيادة الإدارية، وهاتان النظريتان هما:

1. نظرية السلطة الرسمية Theory of Formal Authority
2. نظرية السلطة العملية (غير الرسمية) Theory of Practical Authority

# 1- السلطة الرسمية:

تعد الوظيفة مصدر السلطة الرسمية، حيث أن مدير المدرسة يتمتع بسلطات متعددة يتمكن من خلالها إدارة دفة العمل، وهذه السلطات مستمدة عادة من تعيينه بوظيفة مدير للمدرسة. (عبود وآخرون، 1994) ويرى أنصار السلطة الرسمية أن سلطة القائد مستمدة من المركز الوظيفي في التنظيم الذي يديره، وان هذه السلطة تتدرج تنازليا من أعلى إلى أسفل وفق تفويض يقرره المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، وان القادة الرسميين يتمتعون بالسلطة التي تخول لهم حق التصرف لإجبار المرؤوسين على إطاعة أوامرهم وتنفيذ تعليماتهم سواء كان ذلك بالضغط والإكراه أم بالإقناع. ذلك لان أنصار هذه النظرية يرون أن حق إصدار الأوامر من قبل القائد ومسئولية تنفيذها من قبل المرؤوسين يساعد على توجيه جهودهم ويحقق الانضباط في العمل، كما أن حق إصدار الأوامر من قبل القائد أمر يرتبط بإقرار مركزه الرسمي. ولقد واجهت هذه النظرية نقدا من قبل بعض السلوكيين باعتبارها ركزت على سلطة القائد الرسمي من جانب واحد هو الجانب الرسمي كما أنها ركزت على تحقيق أهداف المنظمة دونما أي اعتبار للمرؤوسين، إضافة إلى أنها خلطت بين السلطة الرسمية للقائد والنابعة من مركزه الوظيفي وبين القدرات الشخصية والمهارات لشاغل هذا المركز. (كنعان، 2002) وحيث أننا ذكرنا آنفا بأن القيادة والسلطة تعني أن سلطة القائد الرسمية الممنوحة له من قبل الإدارة العليا، تستوجب سمات قيادية موجودة لدى القائد كالإيمان الشديد بمبدأ العلاقات

الإنسانية وتشجيع ودعم المبادرات واحترام وجهات نظر المرؤوسين ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية إلى جانب أهداف المؤسسة المدرسية، والرفع من معنوياتهم وزرع الثقة في أنفسهم وتكوين علاقات بينهم وبين القائد قائمة على الاحترام والثقة وقدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه، لذا فإن هذه النظرية تضعف من إمكانية تكافؤ السلطة مع القيادة، كما أنها تنافي مفهوم القيادة، ذلك أنها تنادي بإكراه وإجبار المرؤوسين على الانصياع لأوامر القائد، بينما تشير السمات القيادية إلى إتباع أسلوب الترغيب والتحبيب والتحفيز واحترام إنسانية المرؤوس وتقدير الفروق الفردية بين العاملين.

# 2- السلطة العملية (غير الرسمية):

ويطلق عليها أيضاً تسمية (السلطة الايجابية)، فهي السلطة التي لا يتمتع بها سوى المدير الناجح كقائد إداري ويستمدها عادة من قبول مرؤوسيه لقيادته مختارين والالتزام بكل تعليماته طائعين. أي انه يأخذ بعين الاعتبار مسألة الموازنة بين رضا العاملين وأهداف المؤسسة ليحقق النجاح في ممارسة السلطة العملية أو الايجابية. (الشرقاوي، 2006) ويرى أصحاب نظرية السلطة العملية أن المصدر الحقيقي لسلطة القائد الرسمي هو قبول المرؤوسين لهذه السلطة التي يطلق عليها أيضاً (السلطة المقبولة) The Acceptance Authority، فالمرؤوسين هنا لا يعيرون أهمية إلى من يصدر الأوامر، بل على من تصدر إليهم الأوامر أي المرؤوسين أنفسهم، وان طاعتهم لأوامر قائدهم أو رفضها يتم من خلال وزنهم للأمور، وما يتضح لهم من خلال الموازنة بين المكاسب التي يجنونها (ماديا ونفسيا وإجتماعيا) عند قبولهم لهذه الأوامر والإضرار التي يمكن أن تلحق بهم في حالة رفضهم لها، ويتفق أنصار نظرية السلطة العملية على أن سلطة القائد تقوم أساسا على قبول المرؤوسين لهذه السلطة دون أن يعطوا أهمية لسلطة القائد الرسمية النابعة من مركزه الرسمي، وهذا ما عرض هذه النظرية لبعض الانتقادات باعتبارها تقلل من أهمية السلطة الرسمية للقائد، إضافة إلى المبالغة في التركيز على أهمية قبول المرؤوسين لسلطة القائد. (كنعان، 2002) ولكي يتمكن القائد من الجمع بين السلطتين الرسمية وغير الرسمية بنجاح عليه أن يلجأ إلى الإقناع وذلك عن طريق الشرح والتوضيح للأوامر التي يصدرها وان يوفق بين أهداف المرؤوسين وحاجاتهم وأهداف المؤسسة المدرسية، كما عليه أن يقدر ظروف وقدرات ومهارات وخبرات كل مرؤوس على حدة مما يمكنه في اختيار الأشخاص المناسبين لكل مهمة يكلفون بها، وان يشجع العمل الفريقي التعاوني القائم على الاحترام والثقة المتبادلين، وهذا يعني أن مدير المدرسة يتمكن من الجمع بين السلطتين الرسمية وغير الرسمية

عندما يتبع سلوكيات القائد في المؤسسة المدرسية، حيث أن القيادة هي نشاط إنساني يتمثل في توزيع الأعمال على الآخرين كل حسب اختصاصه وتولي الإشراف على التنفيذ وتقديم المساعدات اللازمة بالتوجيه والإرشاد والمتابعة والتقويم. ذلك أن القيادة هي عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين بأسلوب قائم على العلاقات الإنسانية مما يتيح لكل مرؤوس يتمتع بالكفاءة والقدرة على الإبداع في تسلم زمام القيادة في المجال الذي يتمكن من الإبداع فيه، ولتوضيح العلاقة بين مدير المدرسة كمدير ومدير المدرسة كقائد فإن الجدول التالي يوضح الفرق بين كل من الإدارة التربوية والقيادة التربوية.



| القيادة التربوية | الإدارة التربوية |
|---|---|
| 1. القيادة تنبع من الجماعة وتأتي وفقا للقبول والرضا النفسي للقائد من قبل المرؤوسين | 1. الإدارة التربوية تأتي عن طريق التعيين بقرار إداري صادر من الجهات العليا المعنية لشخص ما ليقوم بتلك المهمة |
| 2. يشعر أعضاء المنظمة دوما بالحاجة إلى قيادة | 2. في الإدارة، يقبل المرؤوسين سلطاتها خوفاً من العقاب. |
| 3. القائد التربوي داعية للتغيير والتطوير في البناء والتنظيم | 3. رجل الإدارة يعني بالحاضر ويحافظ على الوضع الراهن وليس له دور في تغييره. |
| 4. القيادة تتطلب من يقوم بدورها أن يبدع ويبتكر ويخطط ويتصور ليتمكن من خلال ذلك إدراك الأهداف والاستراتيجيات المستقبلية للمؤسسة التي يقودها هذا بالإضافة إلى القيام بمهمة الجانب التنفيذي الواقعي | 4. الإدارة التربوية تعني بما يتعلق بالجوانب التنفيذية المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية. |
| 5. تعتمد على التحفيز والتوجيه والإيحاء ودفع الأفراد للتغلب على المشاكل الروتينية ومعوقات الإدارة وذلك بإشباع الحاجات الإنسانية الأساسية | 5. تعتمد على الرقابة وحل المشكلات في التنفيذ وإجراءات العمل. |
| 6. تحديد الإتجاهات في مجال التخطيط والموازنة ووضع الرؤية المستقبلية، وإستراتيجيات إحداث التغييرات اللازمة لتحقيق هذه الرؤية. | 6. التخطيط والموازنة في وضع الخطوط العريضة للعمل بالمؤسسة المدرسية ووضع خطوات محددة وجداول للعمل لتحقيق النتائج المرجوة. |
| 7. تعمل القيادة في ظروف عادية وغير رسمية وغير روتينية. | 7. تعمل الإدارة في أوضاع رسمية ومواقف روتينية بصورة منتظمة ومستمرة. |
| 8. مصدر القوة والنفوذ في القيادة هو الجماعة نفسها وشخصية القائد. | 8. مصدر القوة والنفوذ في الإدارة هو المنصب الذي يشغله الفرد في التنظيم المقرر له رسميا |
| 9. القائد يسأل: ماذا؟ ولماذا؟ | 9. المدير يسأل كيف ومتى؟ |
| 10. تعتمد على التخطيط طويل المدى. | 10. الإدارة تعتمد على التخطيط قصير المدى |
| 11. يتحدى الوضع الراهن. | 11. يتقبل الوضع الراهن |
| 12. يتم تقويم القيادة نتيجة لإعتراف تلقائي من جانب الأعضاء. | 12. يتم تقويم الإدارة نتيجة النظام المعني |
| 13. القائد يختار الهدف بالإشتراك مع الجماعة ووفق ما تتطلبه المصلحة العامة. | 13. يستمد الإداري سلطته من مركزه الوظيفي |
| 14. القيادة إستعداد ومواصفات ومؤهلات معينة تنمي عن طريق الإعداد والتدريب الدقيقين اللذين يتحرر بهما القائد من الفردية وإنعدام ضبط النفس. | 14. رجل الإدارة يختار الهدف تبعا لمصالحه أي أن الجماعة لا تشارك بتحديد الهدف |
| 15. القائد يتفهم بعمق متطلبات المهمة التي تقوم بها جماعته وعليه فإن كل قائد يصلح لأن يكون مديراً. | 15. قد يكون السن والخبرة والأقدمية عوامل توصل إلى الإدارة ولكن هذه العوامل لا يمكن أن تتطور لتكون قيادة إدارية |
| 16. القائد يتميز بالمرونة ويستمد سلطانه من قوة تأثيره في الآخرين. | 16. ليس بالإمكان أن يكون كل إداري قائدا |
| | 17. رجل الإدارة يستند على القانون واللوائح ويستمد سلطته من التنظيم |

# مصادر السلطة في المؤسسات التربوية

هناك مصادر متعددة تنبع منها السلطة، وهذه المصادر هي: (العمايرة، 1999) و(مرسي، 1998) و(الأغبري، 2000)

1. **سلطة القانون:** تتميز القوانين والتشريعات بالسلطة التي تعتمد على القسر والإكراه والقوانين وسيلة للضبط الإجتماعي وتنظيم أمور الجماعة بما يتفق مع المصلحة العامة، فالأنظمة التربوية والتعليمية الرسمية بكل جوانبها تعتمد على سلطة القانون
2. **سلطة العلم والمعرفة:** هناك أمور تعتمد على الحقائق والعلوم والمعارف التي لا يمكن أن نخالفها لأنها سلطة قائمة بحد ذاتها، ولهذا النوع من السلطة أهمية عظمى في ميدان التربية والتعليم، لأنه يتعلق بإعداد الكوادر التدريسية ووضع المناهج والبرامج التعليمية وغيرها، فالعملية التربوية التعليمية تحتاج قبل كل شيء إلى الأشخاص الذين لهم معرفة علمية وتخصصات مهنية للعمل في هذا الميدان الذي يقوم بالدرجة الأولى على المعارف والعلوم، وتعد سلطة المعرفة هي الأكثر فاعلية لدفع الآخرين إلى الأداء وفق ما هو مطلوب، فبعد الكفاية لدى الشخص يشكل عامل اقتناع لدى الآخرين.
3. **سلطة العرف والتقاليد:** وهي القوة القهرية للقيم الإجتماعية السائدة في مجتمع ما وما يسيطر عليه من عادات وتقاليد وقيم وأعراف لا يمكن الإخلال بها أو مقاومتها، فهي سلطة لها كيانها المستقل.
4. **سلطة الميول والنزعات الشخصية:** ويقصد بذلك ما يحمله الفرد من صفات الحب والكره والمحاباة والتعصب والرغبات وما إلى ذلك، فهذه الأمور تلعب دور كبيرا في إتخاذ القرار الذي يصدره الفرد، والسلوك الإداري يتأثر عادة بهذه الميول والنزعات الفردية التي يجب التصدي لها من قبل الفرد ذاته، حيث أن العمل بها أو الانصياع لها يؤثر على سلوك القائمين على إدارة المؤسسة المدرسية، وقد تتسبب في انحرافهم عن مسار العدالة والموضوعية.
5. **سلطة التسلط والإكراه:** تكمن هذه السلطة في ما يمتلكه المدير من صلاحيات يمنحه إياها التنظيم الرسمي، فالمدير هنا يمارس سلطة النفوذ ويمارس من خلالها الإكراه والإجبار والتعسف وهذا قد يدفع العاملين إلى هجر العمل أو طلب النقل إلى مكان آخر، على اعتبار أن استخدام سلطة القهر والإكراه تنعكس سلبا على فاعلية ورضا جماعة العمل.

6. **سلطة الشرعية:** تستمد هذه السلطة من الصلاحيات الرسمية التي يمتلكها المدير والتي يتمكن من خلالها على التأثير وان على المرؤوسين قبول ذلك التأثير، حيث لا يحق لهم من الناحية الشرعية أن يرفضوا أوامر المدير، وسلطة الشرعية قريبة جدا من سلطة القانون، فالمدير يمتلك حق إصدار الأوامر والتعليمات لمرؤوسيه وفقا للقانون ومن واجب المرؤوسين تنفيذ تلك الأوامر والتعليمات.
7. **سلطة البعد الشخصي:** يتأثر المرؤوسين عادة بالمدير الذي يمتلك بعض الصفات الشخصية المميزة، مما يدفعهم إلى تقليده والسير على نهجه باعتباره الشخصية القدوة.
8. **سلطة المكافأة** : يميل بعض المديرين إلى تقديم المكافآت المادية والمعنوية لمرؤوسيه والتي تتعلق بطموحاتهم المستقبلية الوظيفية، وهذا يدفع المرؤوسين إلى الامتثال لأوامر المدير وتنفيذ رغباته، رغبة منهم في الحصول على فوائد شخصية، فهم ينظرون إلى المدير على انه يمتلك قدرة جذبهم والتأثير عليهم.

# أنواع السلطة

هناك أنواع مختلفة للسلطة، فقد حدد Max Weber عالم الإجتماع الألماني واحد رواد النظرية البيروقراطية ثلاثة أنواع رئيسية للسلطة وهي: السلطة التقليدية، والسلطة الجذابة، والسلطة الرشيدة. (الأغبري، 2000)

وتجدر الإشارة إلى أن هناك أنواع أخرى للسلطة بالإضافة إلى تلك التي حددها Max Weber وهي ما سنتطرق إليه بعد عرض الأنواع الثلاثة الأولى.

1. **السلطة التقليدية Traditional Authority:** تعتمد هذه السلطة على عامل السن والمكانة الإجتماعية للفرد، ويذعن لها أفراد التنظيم كما يتقبلها المجتمع كجزء من العرف والتقاليد التي يؤمن بها، وتبرز هذه السلطة في المجتمعات القبلية والبدوية
2. **السلطة الجذابة Chrismatic Authority:** تتمثل هذه السلطة في القادة العظام والمتميزين من أبطال الحروب والزعامات القيادية، فهي تعتمد على الصفات الشخصية والقدرات والخصائص المميزة للقائد مما يجعل المجموعة تلتف حوله وترى بأن صفاته خارقه ونفوذه قوي وفعال، مما يمكنه من تحقيق أهدافهم وطموحاتهم.

3. **السلطة الرشيدة Rational Authority:** هذه السلطة تتمثل في المنصب بغض النظر عن شاغله، حيث أن أي فرد يتمكن من الوصول إلى ذلك المنصب وممارسة السلطة وفقا للنظم والقواعد المتفق عليها، ويطلق على هذه السلطة أيضاً، السلطة القانونية أو السلطة العقلية، والمديرون في هذه السلطة قادرون على الحصول على مطاوعة مرؤوسيهم، نظرا لقدرة المدير على تفسير وتوضيح الأبعاد الوظيفية والفنية للتطورات والتغيرات المستقبلية وضرورة هذا التغيير للنظام أو التنظيم.
4. **السلطة التنفيذية Line Authority:** وهي السلطة التي تخول صاحبها في إتخاذ قرارات تتعلق بتنفيذ أمور محددة داخل المؤسسة التي يعمل فيها، ولا يحق للمرؤوسين الرفض أو الامتناع عن تنفيذ هذه القرارات، فمدير المدرسة على سبيل المثال يمتلك السلطة التي بموجبها يتمكن من إلزام أعضاء المدرسة بتنفيذ قراراته التي تأتي عادة ضمن اللوائح والقوانين التنظيمية.
5. **السلطة الاستشارية Staff Authority:** هي السلطة الممنوحة لشخص أو لعدة أشخاص لتقديم مقترحات أو إبداء رأي حول موضوع ما تحدده السلطة التنفيذية، وللسلطة التنفيذية الحق في قبول أو رفض هذه المقترحات أو الآراء، ويمثل السلطة الاستشارية خبراء وباحثون أكاديميون.
6. **السلطة الوظيفية Functional Authority:** يستمد صاحب هذه السلطة سلطته من الخدمات التي يقدمها لوحدات إدارية مختلفة، ومثال على ذلك، السلطة التنفيذية لمدير قسم تدريب المعلمين أثناء الخدمة والمستمدة من الخدمات التي يقدمها لهم.
7. **السلطة القانونية Legal Authority:** وهي السلطة التي تخول صاحبها قانونيا في إتخاذ إجراء ما، فمدير المدرسة له الحق في التصرف قانونيا في المخصصات المالية للمدرسة لإنجاز بعض النشاطات والفعاليات المدرسية.
8. **السلطة النهائية Ultimate Authority:** وهي السلطة التي تمنح للشخص من رئيسه المباشر والتي بموجبها يتمكن من إتخاذ قرار معين.

## تفويض السلطة Deligation of Authority

التفويض هو الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينة للمستويات الدنيا في النظام، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتسهيل عملية إتخاذ القرار عند مستواه المناسب، فالتفويض يشمل تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام مع استعداد المرؤوسين لتحمل نتائج المسئولية لأداء مقبول لهذه المهام. (الطويل، 1990)

والتفويض هو إسناد المدير بعض الصلاحيات والمهام إلى غيره ومن بينهم مرؤوسيه على أن يتخذ التدابير الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يراه بصفته المسئول الأول عنها. (العمايرة، 1999)

ويعد تفويض الصلاحيات من أهم المهارات التي يجب على المدير إجادة استخدامها لما تحققه من مزايا، لكنها في نفس الوقت إجراء تحفه المخاطر في حالة عدم العناية باختيار وتدريب الأشخاص الذين تفوض إليهم الصلاحية.

ويعتبر التفويض وسيلة هامة لتدريب المرؤوسين على تحمل المسئوليات الأكبر وإعدادهم لشغل وظائف أعلى، فهو نوع من أنواع استثمار القدرات والطاقات الموجودة لدى المرؤوس للقيام بأعمال من الممكن أن يؤديها رئيسه. (السلمي، 1999)

والتفويض ليس مجرد توزيع أعمال، لكنه إعطاء الشخص المعني مسئولية المهمة التي ستؤدى وتفوض له سلطة معها تخوله لإتخاذ قرارات أخرى وتحديد الوسائل لتنفيذها. ويتضمن التفويض الجيد انسجام وموازنة السلطة مع المسئولية. (Barker, 1997)

وحيث أن التنظيم المدرسي يقوم على ثلاثة أركان سبق أن تم ذكرها آنفا، فإن عملية التفويض تدور أساسا حول هذه العناصر الثلاثة، فبالتفويض يمنح القائد إلى بعض مرؤوسيه واجبات معينة مبينا لهم حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب تحقيقها، وعليه فهو يفوضهم جزءا من سلطته بما يكفي لانجاز تلك الواجبات أو المهام، وعلى المرؤوسين الذين فوضت إليهم السلطة تحمل مسئوليات انجازها في حدود السلطة الممنوحة لهم.

والتفويض عملية دقيقة تتطلب المهارة الفائقة في ممارستها، فالقائد عندما يفوض السلطة يجب أن يمنح للمفوض حرية التصرف التي تكفل له تنفيذ الأعمال الموكلة إليه والمفوض بانجازها، وعلى القائد التأكد من أن الأشخاص الذين فوض لهم السلطة يقومون باستخدامها بشكل سليم يحقق أغراض التفويض. (كنعان، 2002)

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن التفويض يزيل عن كاهل القائد الإداري الكثير من الأعمال الروتينية، فيستطيع تخصيص وقته للقرارات الصعبة المتعلقة بالمؤسسة المدرسية، كما أن التفويض يوسع المجال أمام المرؤوسين للتدرب على القيام بأعمال قيادية، وهذا بالطبع يرفع من معنوياتهم ويعزز ثقتهم بأنفسهم وبقائدهم. (مصطفى وعمر، 2005)

ويعتبر التفويض من أهم مقومات القيادة الإدارية، وهو عملية إتخاذ قرار من قبل القائد الإداري يخول بموجبه احد المرؤوسين صلاحية أداء مهمات محددة،

ويمنحه حرية التفكير والتصرف لوضع الخطط وتنفيذها دون أية ضغوط أو قيود تحد من قدرته على التصرف والإبداع.

والتفويض يختلف عن تقسيم العمل، إذ انه تحويل صلاحية القائد الإداري في أداء بعض الأعمال التي هي أساسا ضمن مسئوليات القائد الوظيفية. (سليمان وضحاوي، 1998)

أن القائد الفعال هو الذي يدع فريقه يؤدي المهام الوظيفية ويفوض لهم بعض السلطات من منطلق ثقته بقدرات كل فرد من أفراد الفريق، بل ويخصص لهم ميزانيات يتصرفون في إطارها حتى لا يضطرون إلى إضاعة الوقت والجهد بالطلبات التي تخص النفقات المطلوبة، كما انه يميل لأن يكون قريبا منهم في كل الأوقات فقد يحتاجونه في وقت ما. (Freemantle, 1996) والقائد الفعال يستطيع أن يلعب عددا من الأدوار وذلك وفقا للمواقف، وهذه الأدوار هي: (Landsberg, 2000)

1. **قائد**: يبادر بمهمات جديدة ورؤية جديدة.
2. **مدير**: يضع جدول أعمال المناقشات ويشجع المشاركة البناءة.
3. **ناطق**: يمثل المؤسسة التي يقودها أمام المجتمع المحلي والخارجي.
4. **مدرب**: يحدد ما إذا كان المرؤوسون لا يتمكنون من تحقيق النجاح الشامل، فهو يساعدهم في تطوير مهاراتهم.
5. **فارض**: يراجع مدى التقدم ويحدد العمل الصحيح.
6. **مشارك**: يساعد المرؤوسين في بعض الأعمال التي تحتاج إلى مشاركته أو إبداء رأيه.
7. **مفوض**: يتيح مجال تفويض السلطة للمرؤوسين كل حسب خبراته وقدراته ومهاراته.

والتفويض في الإدارة المدرسية شأنه في ذلك شأن الإدارات الأخرى، يعني إعطاء مدير المدرسة جزء من سلطته إلى الأشخاص الذين يعملون تحت قيادته وهو واحد من أكثر الأدوات قيمة وتعددا للإستخدامات في مجال الإدارة. (Straub, 1994)

أخيرا يمكننا استخلاص تعريف التفويض بالقول، انه حالة استثنائية يقوم من خلالها القائد بمنح بعض مرؤوسيه تخويلا لممارسة بعض سلطاته لغرض الاستفادة من خبراتهم وقدراتهم والتخفيف من الأعباء الكثيرة التي يقوم فيها، ولاختصار وقته وجهده والاستفادة من طاقاته في مجالات أخرى تحتاج إلى تركيز اكبر وجهد أكثر، إضافة إلى الاعتراف بقدرات المرؤوسين والاستفادة منها، وتدريبهم على ممارسة

الأعمال القيادية. وقد يخاف بعض المديرين وللأسف من عملية التفويض لأسباب عديدة أبرزها ما يلي:

- التسلط والاستبداد والانفراد بالسلطة.
- الخوف من ارتكاب الموظف المفوض بالسلطة للأخطاء.
- تحاشي تدريب المرؤوسين وتعليمهم طريقة الأداء الفاعلة، أما لنقص الخبرة أو لسوء إدارة الوقت حيث أن المدير لا يوجد الوقت الكافي للتدريب.
- عدم الثقة بالمرؤوسين.
- عدم الاعتراف بقدرات المرؤوسين.
- الخوف من المنافسة في نجاح الأعمال.
- التعالي على المرؤوسين، فبعض المديرين يظنون أنهم يتفوقون على مرؤوسيهم بالقدرات والخبرات في معالجة الأمور الإدارية.
- الخوف من المساءلة في حالة وقوع المرؤوس في الخطأ في حالة تفويضه.
- الخوف من تفوق المرؤوس (في حالة تفويضه) على المدير.

المبادئ التي تقوم عليها عملية التفويض

هناك عشرة مبادئ أساسية يقوم عليها التفويض، وهذه المبادئ كما أوردها (يعقوب وأبو الرز، 1990) هي:

1. قانونية التفويض: أي توافقه وانسجامه مع الأنظمة والقوانين المرعية.
2. جزئية التفويض: أي أن التفويض لا يكون إلا لبعض الاختصاصات والسلطات.
3. علنية التفويض: يجب أن يبلغ التفويض للمفوض ولكافة العاملين في المدرسة وان يكون صريحا لا ضمنيا.
4. أن يكون التفويض مكتوبا وان تكون السلطة والأعمال المفوضة محددة بدقة وواضحة المعالم ومفهومة تماما.
5. توضيح حدود العمل والسلطات المفوضة قبل التفويض بما يضمن أداء العمل دون الخروج عن قواعده وأساليبه، الأمر الذي لو حدث قد يتطلب وقتا لتصحيح الأخطاء الناجمة عنه وربما يتسبب في سوء العلاقة بين القائد والمرؤوس.
6. كفاية السلطة المفوضة لتنفيذ العمل ذي الصلة.
7. المتابعة المستمرة من قبل القائد لأعمال المرؤوس المفوض حيث انه المسئول الأول عن تلك الأعمال.
8. توضيح حدود المسئولية بين المفوض والمفوض له.

9. تناسب درجة التفويض مع قدرة المفوض ومركزه الوظيفي.
10. صدور التفويض للمفوض بصفته الوظيفية لا الشخصية، بحيث لا يتأثر أو يغير بتغير شاغل المنصب باستثناء تفويض التوقيع حيث يصدر لشخص باسمه وذلك تلافيا للتداخلات في العمل. (العمايرة، 1999)

إضافة إلى ذلك يجب أن يقوم التفويض على الإيمان بمبدأ العلاقات الإنسانية واحترام رأي الشخص المفوض، والابتعاد عن الإجبار والإكراه في عملية التفويض.

# ماذا يفوض القائد؟ وماذا لا يفوض؟

هناك بعض الأعمال التي يمكن أن يفوضها القائد لبعض من مرؤوسيه ممن يجد لديهم الخبرة والقدرة والكفاءة، ولكن هناك بعض الأمور والمهام التي لا يمكن تفويضها، والمهام التي لا يمكن تفويضها هي:

1. الاختصاصات الأساسية للقائد الإداري كوضع السياسات العامة للمؤسسة والتغييرات الجوهرية في سياسة التنظيم.
2. المهام التي تفوق مهارات وخبرات المرؤوسين.
3. الأمور التي تتعلق بالجوانب الإستراتيجية أو النظامية أو السرية أو الأمنية. (Barker, 1997)
4. كتابة تقارير عن مستوى أداء العاملين.
5. المسائل المالية كالتصرف في ميزانية التنظيم وإعادة توزيع القوى العاملة في التنظيم والقرارات الهامة المتعلقة بالأوضاع القانونية داخل وخارج التنظيم. (كنعان، 2002)

أما المهام التي يمكن تفويضها فهي:

1. المهام الروتينية.
2. المهام المستهلكة للوقت مثل البحوث، الاختبارات، الاستفتاءات، الإحصائيات، التنسيق.
3. المهمات المكملة التي يمكن تفويضها كوحدة عمل.
4. مهمات الإتصال كالرسائل والمكالمات الهاتفية.
5. المهمات التي لا يمكن للقائد معالجتها لأنه ليس بارعا فيها.

6. الأمور الفنية والتقنية التي تحتاج إلى مختصين.
7. الإجازات والقرارات اليومية البسيطة.

# شروط التفويض الفعال

يساعد التفويض الفعال على إنجاز المهام المفوضة دون حدوث أية مشكلة أو عقبة تحد من إتمام المهام، ولذلك هناك شروط عديدة يجب توافرها لدعم عملية التفويض، وهذه الشروط: (السلمي، 1999) و(العمايرة، 1999) و(الشرقاوي، 2006) و(Barker, 1997) و(كنعان، 2002)

1. تحديد المهام المراد تفويضها، ويتطلب هذا إجراء تحليل للوظائف في التنظيم على اختلاف مستوياته الإدارية لتوضيح العلاقة بين القيادات الإدارية في هذه المستويات والمرؤوسين فيها، وتحديد واضح لكل السلطات والمسئوليات المناطة بكل موظف وكتابة التفويض وتحديد أبعاده على ضوء مناقشة مسبقة بين القائد والمرؤوسين الذين ستفوض إليهم السلطة.
2. أن يتم التفويض من أعلى إلى أسفل.
3. إرتباط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوس وخبراته.
4. تحديد الموعد الزمني لإنهاء المهمة التي فوض الموظف لأدائها.
5. تحديد مناشط ومسئوليات العمل.
6. فاعلية وسائل الإتصالات بين القائد ومرؤوسيه، أي أن يعمل القائد على المحافظة على خطوط إتصال مفتوحة بينه وبين من يفوض لهم السلطات.
7. تذكير من فوضت إليه السلطة بأهمية حسن استخدامها بطريقة مشروعة ومرضية.
8. يجب أن تكون أهداف التفويض واضحة.
9. يجب أن يعرف المفوض بوضوح أين تبدأ سلطته وأين تنتهي.
10. إرتباط السلطة بالمسئولية، أي يجب أن يتحمل المفوض تبعات عمله وان يتحمل المسئولية كاملة تجاه هذا العمل.
11. أن يكون التفويض قائما على تقييم موضوعي لقدرات المرؤوس وإمكانياته وتصور خط التقدم الوظيفي المناسب له.
12. استمرار مسئولية القائد الذي فوض السلطة إلى بعض مرؤوسيه، فهو المسئول لأول والأخير عن نتائج الأعمال سواء التي يزاولها هو أم فوضها للآخرين.

13. الاختيار الدقيق للمرؤوس المفوض بحيث تتناسب المهمة المفوض لانجازها مع تخصصه وخبراته في ذلك المجال.
14. يجب تدريب الشخص المفوض على القيام بالمهام المفوضة له.
15. إن يتقبل القائد أخطاء الموظف المفوض وان يبصره بالهفوات التي وقع بها وطريقة تلافيها.

وحيث أن التفويض مهارة مكتسبة، فهو يحتاج إلى نقل العمل إلى المرؤوسين بنجاح إلى الممارسة والرغبة في العمل مع الأشخاص الذين يواجهون مشكلة في أداء المهمة بالكامل في وقت واحد. ولكي يكتسب القائد مهارة التفويض بشكل فاعل، عليه أن يبحث عن الصفات التي يفتقر إليها في هذا المجال أو التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، وذلك باستخدام استمارة خاصة بذلك الغرض والتي نعرض في هذه الصفحة لها كمثال (Straub 1994)

**مهارات التفويض**

| **استمارة خاصة بالمديرين** | **نعم** | **لا** | **تحتاج لتحسين** |
|---|---|---|---|
| أ. أوافق بارتياح على المخاطر تصاحب التفويض | — | — | — |
| ب. اعتقد أنني أفوض المهام بالقدر الواجب. | — | — | — |
| ج. افهم واقدر اغلب فوائد التفويض | — | — | — |
| د. اصف المهام المفوضة بوضوح | — | — | — |
| هـ. أقوم بالمتابعة وتشجيع التقييم بعد التكليف بالمهام | — | — | — |
| و. التسامح مع الأخطاء البسيطة عندما تمضي الأمور على النحو الخطأ. | — | — | — |
| ز. احلل المهمة والموظفين المتاحين باهتمام قبل اختيار شخص ما لأفوضها إليه. | — | — | — |
| ح. اعرف ما يكفي عن طبيعة وقدرات الموظفين لدي، لكي أحقق خيارات مدروسة عندما أفوض المهام. | — | — | — |
| ط. ارغب في تفويض المهام للعامل الخبير نسبيا إذا كانت المهمة سوف تزيد من ثقة هذا الفرد وبراعته ومهارته | — | — | — |
| ي. أقدم المعلومات أو النصيحة بسهولة عندما يواجه الموظفون مشكلات في المهام المفوضة إليهم. | — | — | — |

ومن المناسب لمدير المدرسة كقائد أن يقوم بوصف المهام التي يود تفويضها بشكل دقيق وواضح مع ذكر أسماء المرؤوسين الذين يريد أن يفوض لهم المهام، وتوضيح مبررات اختيارهم والخطوات التي يريدهم أن يسيروا بموجبها وسرعة

ومعدل الأداء ومستوى الجودة في الانجاز، وذلك لكي توضح لهم الصورة وتتبلور لديه المعايير التي تم اختيار المفوضين بموجبها.

# الفوائد الرئيسية للتفويض

للتفويض مزايا وفوائد رئيسية نذكر أهمها: (كنعان، 2002) و(العمايرة، 1999) و(Straub, 1994) و(سليمان وضحاوي، 1998)

1. يوفر المزيد من الوقت للقائد للقيام بحل المشكلات الفريدة والمهام غير الروتينية.
2. تنمية موظفين مهرة واثقين من أنفسهم.
3. وضع سلطة إتخاذ القرار في أيدي الأشخاص الأكثر التصاقا بالمشكلات أو بالفرص محل النقاش.
4. تحسين فرصة المدير في التقدم من خلال إعداد موظف واحد أو أكثر لتولي وظيفته عندما يحصل المدير على الترقية.
5. إعطاء المرؤوسين فرصة التعلم بالممارسة ومنحهم فرصة للتأهيل والتدريب.
6. إعطاء المرؤوسين الفرصة للتقدم في السلك الوظيفي.
7. الاعتراف بقدرات المرؤوسين مما يولد لديهم الدافع للعمل.
8. يتيح المجال للمرؤوسين للتجديد والإبداع.
9. يوفر احتياطيا متمرسا على العمل للإستفادة منه في الحالات الطارئة التي يتغيب فيها المدير.
10. يحل بعض الصعوبات المترتبة على البعد الجغرافي.
11. يحقق المبدأ الذي يؤكد أن كل الوظائف العليا مفتوحة للعاملين.
12. يرفع الروح المعنوية للعاملين ويولد الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين.
13. يتيح الفرصة لهيئات المشورة أن تمارس دورها في الإرشاد والتوجيه وتقديم
14. خبراتها من خلال اشتراكها في عملية صنع القرار.
15. تحقيق اكبر عائد ممكن بالنسبة للمنظمة التي تتم فيها عملية التفويض حيث أن العمل الإداري مع التفويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة وبأقل وقت.
16. تنمية روح المبادرة لدى العاملين وتوليد أفكار جديدة.
17. عملية التفويض تخلق جوا مناسبا للعمل داخل المنظمة، فالموظف يشعر بأنه لا توجد عملية انفصال بينه وبين القيادة.

18. إشباع الحاجات النفسية للعاملين، كالأمان والثقة والعدالة والأمل في نطاق العمل وتطوير قدراتهم الذهنية.
19. يدرب التفويض المفوض إليه على الاهتمام بالعمل مستقبلا، فهو يقدم له القدوة ويربي لديه التعود في أن يفوض السلطات لمعاونيه مستقبلا في حدود المعقول.

أن مهارة تفويض السلطة في المؤسسة المدرسية تمكن القائد من تحقيق أهداف المدرسة، وتقدم الدعم والتدريب للعاملين جميعا، مما يجعلهم قادرين على أداء المهام بإتقان ونجاح، فالتفويض وسيلة هامة للتطوير الشخصي والمهني وحافز كبير لتحمل المسئولية وقبول التوجيه والإرشاد، كما انه يولد المنافسة الشريفة بين أعضاء أسرة المدرسة ويدفعهم لتطوير ذواتهم ويشجعهم على البحث والتجريب والمبادرة والإبداع. هذا بالإضافة إلى زرع الثقة في أنفسهم من ناحية، وفي قيادة المدرسة من ناحية أخرى، وكل ذلك سيكون مردوده بلا شك على التلاميذ، حيث أن المعلم الواثق من نفسه والذي يشعر بالمتعة في بيئة العمل وبالتعاون والمرونة ويتمتع بروح معنوية عالية جراء تفويض السلطة له من قبل القيادة الإدارية وإشراكه بالأعمال القيادية سيتمكن بلا شك من معاملة تلاميذه بالمثل ويتمكن من قيادة صفه بشكل ناجح ويلجأ إلى توزيع المهام والمسئوليات على تلاميذه ويشركهم في إتخاذ القرارات الخاصة بهم في حدود المعقول مع المتابعة والتقويم المستمرين، وهذا ما تهدف إليه العملية التربوية في أعداد جيل عملي قادر على التصرف السليم وتحمل المسئولية.

# مراجع الفصل الثاني


1. الأغبري، عبدالصمد ( 2000) الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت: دار النهضة العربية.
2. البدري، طارق عبدالحميد ( 2001) الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان: دار المسيرة.
3. السلمي، علي (1999) المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، القاهرة: دار غريب.
4. السلمي، علي (1988) السلوك التنظيمي، القاهرة ؛ دار غريب.
5. الشرقاوي، مريم محمد (2006) الإدارة المدرسية، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
6. الطويل، هاني (1990) الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، عمان: الجامعة الأردنية.
7. العمايرة، محمد حسن (1999) مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: دار المسيرة.
8. المنيف، ابراهيم عبدالله (1983) الإدارة، الرياض: دار العلوم.
9. النمر، سعود (1994) السلوك الإداري، الرياض: جامعة الملك سعود.
10. جمال الدين، سامي ( 2004) الإدارة والتنظيم الإداري، الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
11. حمزة، مختار وخليل، رسمية (1978) السلوك الإداري، جدة: دار المجمع العلمي.
12. سلطان، محمد سعيد ( 2002) السلوك الإنساني في المنظمات، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
13. سليمان، عرفات عبدالعزيز وضحاوي، بيومي محمد ( 1998) الإدارة التربوية الحديثة، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
14. عبود، عبدالغني وحجي، أحمد والصغير، محمد وغانم، أحمد والبهواشي، السيد ( 1994) إدارة المدرسة الابتدائية، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
15. كنعان، نواف (2002) القيادة الإدارية ط2، بيروت: دار الثقافة.
16. مرسي، محمد منير (1998) الإدارة التعليمية ط3 القاهرة: عالم الكتب.
17. مصطفى، صلاح عبدالحميد وعمر، فدوى فاروق ( 2005) الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض: مكتبة الرشد.
18. Barker , Alan (1997) How to be abetter decision Maker , London: Kogan Page LTD.

19. Covey , Stephen and others (1994) First Things First , U.K: Simon and Schuster , INC

20. Freemantle , David (1997) Super Boss , U K: Gower Publishing Company Limited.

21. Landsberg , Max (2000) The Tools of Leadership , U K: Harper Collins Publishers LTD.

22. Lefton , Robert and Buzzotta , Victor (2004) Leadership Through People Skills , USA: Mcgraw – Hill.

23. Straub , Joseph (1994) The Successful new Manager ,New York: AMACOM..

# الفصل الثالث

# مهارات القيادة في الاتصالات الإدارية

## عناصر الفصل:

- مفهوم الاتصال
- الاتصال في الإدارة المدرسية
- أهمية الاتصال في المؤسسة المدرسية
- أهداف الاتصالات التربوية
- أنواع الاتصالات وأشكالها
- مكونات عملية الاتصال
- معوقات الاتصالات في المؤسسة المدرسية
- الاتصال والتواصل الفعال في المؤسسة المدرسية

- مراجع الفصل



# 3

# مهارات القيادة في الاتصالات الإدارية

# مفهوم الاتصال

يعد الاتصال أهم وسيلة من وسائل تحقيق التفاعل بين أفراد المجتمع الواحد من ناحية، وبين مختلف المجتمعات من ناحية أخرى، فالمجتمع الإنساني هو مجتمع إتصالي بالدرجة الأولى، والاتصال هو المهارة الأساسية من مهارات الحياة، وعن طريق هذه المهارة يتمكن الإنسان من أن يتفاعل مع الآخرين وان يشق طريقه في الحياة فيتعلم ويكتسب الخبرات ويعمل ويقرأ ويكتب ويعبر ويناقش ويبتكر ويعلم ويعبر.... الخ.

ولقد أكدت الثورة المعلوماتية والانفجار المعرفي والتطورات الهائلة المتسارعة في مجال التكنولوجيا أهمية الاتصال الإنساني الذي جعل من العالم قرية صغيرة وسهلة التفاعل بين المجتمعات في شتى أنحاء المعمورة، فالاتصال الإنساني هو أعظم المهارات أهمية في الحياة فالإنسان العادي يقضي معظم ساعات يومه في الاتصال. وقد وضعت إحدى اللجان القومية الأمريكية تعريفا للاتصال على انه "التبادل المزدوج للحقائق والآراء والأفكار والعواطف بين المرسل والمستقبل بما يحقق الفهم المشترك بينهما وإن كان لا يعني بالضرورة حتمية الاتفاق العام" (المنيف، 1983) والاتصال هو "أية مبادرة يقوم بها المرسل بقصد نقل المعاني المطلوبة إلى المستقبل بما يؤدي إلى سلوكه المقصود" فالاتصالات لابد أن تهدف إلى نقل الأفكار والمعلومات من شخص إلى آخر أو من مجموعة إلى أخرى، وفي مجال الاتصالات الإدارية فإن التركيز يجب أن ينصب على تصرفات العاملين واستجاباتهم وتحفيزهم عن طريق بث الطمأنينة في نفوسهم وتقليل نسبة الشك لديهم والخوف من المجهول، أو بإقناعهم وتقوية اتجاهات معينة لديهم. (المرجع السابق).

ويعود أصل كلمة اتصال Communication إلى الكلمة اللاتينية Communis وتعني Common أي عام أو مشترك، وهذا يشير إلى أن عملية الاتصال تتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء ما أو فكرة أو أسلوب أو فعل. ويعد الاتصال من السمات الإنسانية الأساسية، فهو القناة التي تربطنا بالإنسانية، وهو الذي يمهد لكل ما نقوم به من أعمال. (مكاوي والسيد، 2001) ولقد تناول العلماء والباحثين

تعريف الاتصال من عدة جوانب، فعلماء النفس والإدارة يركزون على أن الاتصال يمكن أن يكون وسيلة للتأثير، فهم يرون أنه السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر. بينما تركز مجموعة من العلماء على العمليات العقلية الموجودة في عملية الاتصال كالتحليل والربط والتفسير والتقويم والتذكر وغيرها.

ومن هذا المنطلق فهم يعرفون الاتصال على أنه "استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات "وتذهب فئة ثالثة من العلماء لتركز على النشاط الذي يحدث في عملية الاتصال، ومن هذا المنطلق تعرفه على أنه "عملية مستمرة ومتغيرة تتضمن انسياب أو تدفق أو انتقال أشياء" والاتصال هو "عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفهية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر" (ماهر، 2003 / 2004)

والاتصال الإنساني هو المشاركة في تبادل الرموز والمضامين والأدوار بين الأفراد من خلال وسيلة أو أكثر في سياق اجتماعي يوفر فرص الفهم والتأثير والتغذية الراجعة لهذه المضامين كعملية ديناميكية، فهو يوفر للإنسان فرصة تبادل الأدوار الاجتماعية وتأسيس علاقات خاصة وعامة مع أفراد الثقافة الأم، وهو وظيفة مجتمعية أساسية لا يمكن الاستغناء عنها أو تجاهلها فبواسطته يتم تحقيق أهداف وأدوار الأفراد والمؤسسات في المجتمع. (الطويرقي، 1993)

ويقوم الاتصال بنقل العملية الاجتماعية التي تعتمد على تجميع وتبادل ونقل المعلومات، ونقل المعارف والأفكار والخبرات وكل ما يمر به الفرد من تجارب وأحداث. وللإتصال دائما أهداف يسعى إلى تحقيقها، فهو ليس إرسال واستقبال رسائل بل هو محاولة للتأثير والإقناع، ولا قيمة للإتصال دون تحقيق وإحداث التأثير.

والاتصال قوة مؤثرة في عديد من أوجه النشاط الإنساني كالنشاط الاجتماعي والثقافي والتربوي والسياسي وغيره، وقوة متفاعلة تؤثر وتتأثر بهذه الأنشطة والقضايا المختلفة، فهو عنصر لا يمكن أن ينفصل عن الكيان الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، بل أنه يدخل في مختلف أوجه النشاط البشري. (البكري، 2005)

وحيث أن عملية الاتصال هي عملية نقل أو تبادل الأفكار والمعلومات والبيانات والتعليمات داخل المنظمة الإدارية وخارجها وتوفير المشاركة والتجاوب بين المرسل والمستقبل فيها بقصد تحقيق الأهداف المشتركة بينهما من خلال الوحدة في الفهم والفكر بين طرفي الاتصال، فهي عملية لا غنى عنها للقيام بجميع الوظائف الإدارية.

ويتميز الاتصال بأنه نشاط حركي وعملية ديناميكية تتطلب الإستمرار في مزاولتها من خلال نظم مفتوحة وذلك لتتمكن المنظمة الإدارية أن تتفاعل مع التغيرات السريعة المحيطة بها وأن تتمكن من مزاولة علاقات التأثير والتأثر بين طرفي الاتصال، بحيث توفر هذه النظم للعاملين في المنظمة الإدارية المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات وانجاز المهام والواجبات والربط بين المستويات الإدارية المختلفة وتوفير الوسائل اللازمة لانتقال التعليمات والأوامر والتوجيهات بما يضمن التفاعل التام بين العاملين وتحقيق الترابط بينهم. (جمال الدين، 2004) ويرى القاضي (القاضي، 2006) أن الاتصالات عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المنظمة بغية الوصول إلى الهدف المشترك، ويتفاعل من خلال الاتصالات مجموعة من الأفراد المرسلين والمستقبلين إجتماعيا وتخلق الروابط والصلات والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون ببعضهم. ويتحقق نجاح عملية الاتصال عندما تصل الرسالة إلى ذهن مستقبلها كما هي في ذهن مرسلها، أي يكون لدى الاثنين المعنى نفسه حيث أن الاتصال هو العملية التي تحول انتباه شخص ما إلى أمر من الأمور بغرض التفاهم. وتقاس كفاءة نظم الاتصالات في الإدارة بعاملين هما: (فهمي، بدون)

1. كمية المعلومات المتدفقة في أرجاء التنظيم ومدى جودتها ووصولها في الوقت المناسب.

2. توفر عمليات الاتصال في كافة الإتجاهات.

وعن طريق الاتصالات يتم التفاعل بين الأفراد فالعناصر الأساسية لأية منظمة تتمثل في وجود غرض مشترك وأفراد يعملون من أجل تحقيق هذا الغرض، وبالتالي فإن عملية الاتصال هي التي تربط بينهم وتساعدهم على فهم أغراض وواجبات المنظمة وتدفعهم إلى التعاون فيما بينهم.

وعملية الاتصال حيوية لعملية اتخاذ القرار وللوصول إلى قرار صائب يلزم وجود كل المعلومات الممكنة عن الإحتمالات المتعددة للقرار والآثار المترتبة عليها. وهذه المعلومات والبيانات لا يمكن الحصول عليها إلا بواسطة الاتصال. (مرسي، 1998) وحيث أن عملية الاتصال هي المهارة الأساسية في حياة الفرد، فإن الاتصال الفعال يجعل الحياة سهلة ويساعد في الإستفادة من كل الأنشطة الحياتية كالتعليم واكتساب المهارات والحوار والمناقشة والصداقة والأسرة والعمل... الخ. (Mckay and Othere, 1989)

إن دخول التقنيات الحديثة فرض على المؤسسات الإدارية الاهتمام بالاتصال وبكيفية تطبيقه حيث أن العملية الإدارية لا تعطي ثمارها أو تحقق أهدافها إلا إذا كان فيها نظام فاعل للإتصالات يساعدها في الوصول إلى تحقيق أهدافها المنشودة.

فعملية الاتصال هي عملية تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد في إطار نفسي واجتماعي وثقافي معين مما يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. (عطيوي، 2001)

نستخلص مما ذكر آنفا تعريفنا لعملية الاتصال، فالاتصال هو عملية إجتماعية إنسانية ثقافية نفسية تهدف إلى تبادل المعلومات والأفكار ووجهات النظر والوقائع بطريقة واضحة ومفهومة باستخدام رموز ومفاهيم واضحة لا تقبل الشك وبإطار يتفق مع قدرات الأفراد وحدود فهمهم وذلك بقصد التأثير على سلوك الأفراد أو الوصول إلى فكرة معينة أو وجهة نظر صائبة.

## الاتصال في الإدارة المدرسية

لا يختلف الاتصال في مضمونة عن الاتصال في مجال الإدارة المدرسية، سوى باختلاف موضوعاته وبعض أساليبه، ويعرف الاتصال في الإدارة التربوية بمستوياتها المختلفة ومن ضمنها الإدارة المدرسية على أنه نقل الأفكار والمعاني والمعلومات التربوية والتعليمية من مدير المدرسة إلى المعلمين والعاملين وبالعكس، سواء كان ذلك بواسطة الأسلوب الكتابي أو الشفوي أو بوسائل أخرى بحيث يتحقق الفهم المتبادل بين أسرة المدرسة، وينتج عنه إقتناع من جانب المتصل به مما يؤدي إلى وحدة الهدف والجهود بحيث تتحقق في النهاية أهداف المدرسة وفلسفتها التربوية والتعليمية. (فهمي، بدون)

فالاتصال أداة يستخدمها الإنسان في الخير والشر على السواء أي للبناء أو الهدم، فكل إنسان يتفاعل مع البيئة التي يتواجد فيها تفاعلا عريضا عن طريق الاتصال لإحداث التغيير نحو الأفضل عن طريق الأنشطة الاتصالية. (شرف، 2003)

فالحياة عملية إتصال، ولذلك فإن الاتصال في مجال الإدارة المدرسية يهدف إلى مساعدة التلاميذ وملاحقة تطور نموهم وبناء شخصياتهم واكتسابهم العلوم والمعارف، وممارسة الأنشطة الإجتماعية والمدرسية بشكل فاعل، وذلك عن طريق الاتصال الفعال بين إدارة المدرسة والعاملين فيها وبالعكس، وبين أسرة المدرسة والمجتمع المحلي وبالعكس، لتحقيق فلسفة وأهداف التربية، ويتوقف نجاح الإدارة بالدرجة الأولى على قدرة مدير المدرسة كقائد في تفهم المرؤوسين وكذلك على قدرة المرؤوسين في تفهم المدير، فالاتصال هو الوسيلة التي يتم بواسطتها توحيد النشاط المنظم من خلال نقل المعلومات من فرد لآخر، فبواسطة هذا النقل يمكن تعديل السلوك وإحداث التغييرات المطلوبة وتحقيق الأهداف المرجوة، وعليه فإن الاتصالات في مجال الإدارة المدرسية هي عملية نقل وتبادل المعلومات والآراء والخبرات والتوجيهات بين الإطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية في المؤسسة المدرسية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية. (الشرقاوي، 2006)

ويعتبر التواصل في المجال التربوي مهمة أساسية للعاملين فيه على اعتبار أن الاتصال عملية إجتماعية تفاعلية تقوم وتعتمد اعتمادا كبيرا في حدوثها على المشاركة في المعاني بين المرسل والمستقبل، والاتصال التربوي هو عملية نقل الأفكار والمعلومات التربوية من مدير المدرسة إلى العاملين فيها أو بالعكس أو من مجموعة من المعلمين إلى مجموعة أخرى أو من إدارة المدرسة إلى الإدارة العليا وبالعكس مما يؤدي إلى وحدة الجهود لتحقيق أهداف المدرسة. (حافظ، 2003)

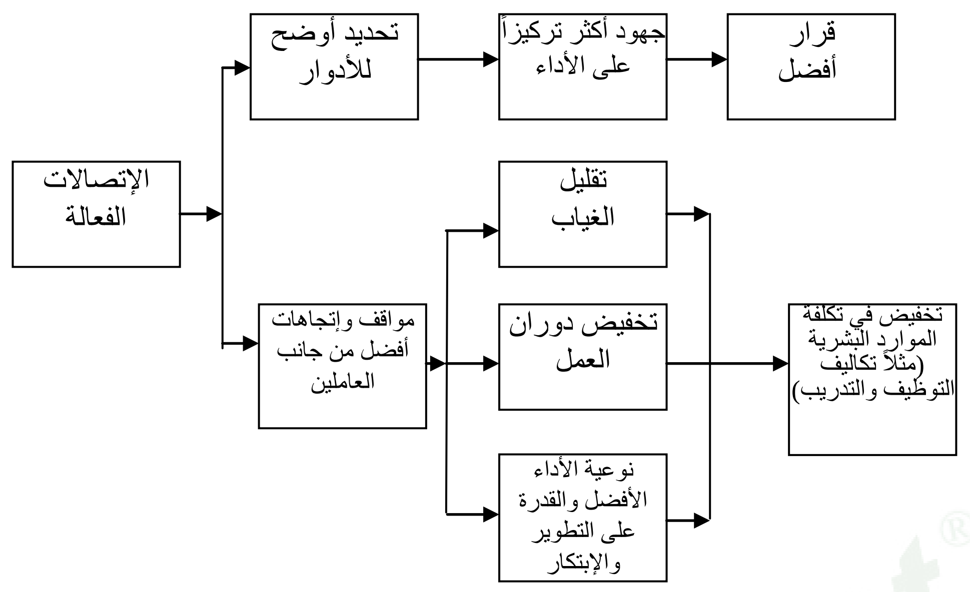
## أهمية الاتصال في المؤسسة المدرسية

تتعدد مستويات الاتصال داخل المنظومة المدرسية، ولعل أهم هذه المستويات وأبرزها، إتصال الإدارة المدرسية بالإدارات العليا وبالمعلمين والعاملين، وبالإدارات المدرسية الأخرى، وبأولياء الأمور وبالتلاميذ والجهات الخدمية في المجتمع، وبالعكس وذلك بغرض تبادل المعلومات والخدمات وإتخاذ القرارات والتنسيق وتبادل وجهات النظر، وحل المشكلات، وتلقي المبادرات والمقترحات والشكاوي وما إلى ذلك من أمور، وحيث أن عملية الاتصال هي العملية الأساسية التي تحدث التفاعل والتكامل بين كل وظائف وعناصر العملية الإدارية، فإن للإتصال في المجال المدرسي أهمية كبرى، ولعل أبرز مبررات أهمية الاتصال في المجال المدرسي هو: (فهمي، بدون) و(الأغبري، 2000) و(الشرقاوي، 2006)

1. يؤثر تأثيرا بالغا في الصلات النفسية والروحية، وهذه تؤثر في مناخ المدرسة لإرتباطها مباشرة بالروح المعنوية والحوافز والعلاقات الإنسانية، ثم هي تتأثر بهذا المناخ لتعود مرة أخرى فتؤثر فيه.
2. الاتصالات إلى جانب كونها عملية إدارية هي أيضاً عملية إجتماعية، فعن طريقها تتفاعل الجماعة التي تكون في مجموعها المدرسة، ويستطيع مدير المدرسة ومعلميها تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف.
3. الاتصالات عملية نفسية تتطلب قدرا مناسبا من فهم النفس البشرية وإتجاهات الأفراد، وبتوافرها يقف المديرون والمعلمون والعاملون في المدرسة على الصورة المتكاملة لسير العمل التربوي والتعليمي في المدرسة وهذا ما يعزز شعور أسرة المدرسة بالرضا والاستقرار النفسي.
4. إنشاء علاقات ودية وإنسانية بين أفراد أسرة المدرسة.
5. تناول المشكلات التي تنشأ في المدرسة ودراستها ووضع الحلول والمقترحات المناسبة لها.
6. تنظيم الموارد المادية والبشرية بطريقة فعالة تحقق أعلى كفاءة.
7. توثيق وتطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
8. توجيه الأفراد داخل المدرسة وحفزهم نحو تحقيق الأهداف.

9. اتخاذ القرارات الإدارية السليمة.
10. الاتصال وسيلة فعالة في إحداث التأثير المطلوب على أفراد الأجهزة التنفيذية من أجل انجاز الأهداف المطلوبة.
11. يمثل الاتصال جزءا رئيسيا من مهام المسئولين في الجهاز الإداري داخل المدرسة مما ينشأ عنه الحاجة إلى تدريب القيادات الإدارية التي تحتاج إلى تدريب وضمان الكفاية الإدارية المطلوبة.
12. كفاءة الاتصالات الإدارية داخل المدرسة تزيد من قدرتها على تحقيق أهدافـها.
13. الاتصال وسيلة هامة لابلاغ القيادات العليا بما تم انجازه مـن أهداف، ومـا هي المشكلات التي ظهرت أثناء الخطط الإدارية والتعليمية والإقتراحات اللازمة لعلاج تلك المشكلات.
14. الاتصال يعتبر إحدى الوسائل الضرورية لتوحيد الجهود المختلفــة في التنظيـم وإحداث التغيير في سلوك الأفراد وتطوير فلسفة المدرسة.
15. يمثل الاتصال الوسيلة الفاعلة لممارسات القيادة الإدارية للسلطة.
16. يساعد الاتصال الواضح والفعال على الحد من ظهور الإشاعات السلبية التي تؤثر على فاعلية العمل المدرسي.
17. يلعب الاتصال دورا هاما في نقل التراث الثقافي للأجيال وبث القيم وفي التنشئة الثقافية والإجتماعية والتربوية للأجيال المتعاقبة.
18. يوفر الاتصال المعلومات والبيانات لعمل الإحصائيات والبحوث والدراسات التطويرية.

وللإتصال أهمية كبرى في تحقيق الأهداف وفاعلية الأداء وتخفيض تكلفة العمالة، فمن خلاله يمكن خلق نوع من الاستجابة تجاه أهداف التنظيم وربط أجزاء المؤسسة المدرسية وتعميق مبدأ التناسق في الأداء وهذا يمكن المدرسة من تحقيق الكفاءة والفاعلية. والشكل التالي يوضح أهمية الاتصالات وأثرها على فاعلية الأداء. (القاضي 2006)




ومن أهمية الاتصال انه يساعد في تبادل الثقافات بين شتى أنحاء العالم. كما أنه يساعد على تحقيق أهداف المدرسة من خلال المتابعة والتوجيه وتحديد الواجبات والمسئوليات لكل عضو من أعضاء أسرة المدرسة، وهو أيضاً يساعد المؤسسة المدرسية على معرفة المستجدات التربوية والاستفادة منها ما أمكن ذلك.

## أهداف الاتصالات التربوية

تهدف الاتصالات التربوية إلى تحقيق ما يأتي: (حافظ، 2003)

1. نقل التعليمات والتوجيهات ووجهات نظر المدير إلى المعلمين من أجل القيام بوظائفهم الأساسية.
2. إطلاع المعلمين على ما يجري في المدرسة من أنشطة مختلفة.
3. تزويد المعلمين بالأخبار المختلفة وخاصة الإجتماعية منها لدعم الروابط الإنسانية بين العاملين.
4. إكساب المستقبل خبرات جديدة ومهارات ومفاهيم جديدة تساير التغير والتطور في العالم وزيادة التفاعل الإجتماعي بين المعلمين وتوطيد البعد الإنساني بينهم.
5. خلق درجة من الرضا الوظيفي والانسجام والتخلص من الضغوط المختلفة.
6. تحسين سير العمل الإداري من أجل التفاعل بين العاملين وتوجيه الجهود تجاه الهدف المنشود.
7. إمداد مدير المدرسة بالمعلومات والبيانات الصحيحة مما يساعد على إتخاذ القرارات السليمة.

8. الاتصال الفاعل يمكن المدير من التأثير في المرؤوسين (العاملين) والقيام بعمله من حيث التوجيه والإشراف على أفضل وجه.

إضافة إلى ماذكر، فإن الاتصالات التربوية تهدف أيضاً إلى:

1. إكساب المتعلمين العلوم والمهارات والخبرات في شتى علوم الحياة.
2. مساعدة المتعلمين في التعامل مع المشكلات اليومية وطرق حلها.
3. إكساب المتعلمين مهارات إتخاذ القرارات وتحمل المسئولية.
4. إثارة الدافعية لدى المتعلمين للتعلم.
5. إكساب المتعلمين مهارة الحوار الهادف والمناقشة الجماعية.
6. إكساب المتعلمين مهارات التحليل والإستنتاج والربط والتعليل.
7. تدريب المتعلمين على مهارة الإصغاء.
8. مساعدة المتعلمين على إدراك الطريقة التي تلفظ بها الكلمات والتي تصاغ بها العبارات اللفظية والكتابية.
9. تمكين المتعلمين عن التعبير عن ذواتهم وحاجاتهم وميولهم شفويا وكتابيا.
10. تدريب المتعلمين على النقد الموضوعي والبناء وإطلاق الأحكام السليمة.

أنواع الاتصالات وأشكالها

تقسم الاتصالات من حيث أنواعها وأشكالها إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي:
**أولا: أنواع الاتصالات من حيث اللغة المستخدمة.**
**ثانيا: أنواع الاتصالات من حيث المشاركين في عملية الاتصال.**
**ثالثا: أنواع الاتصالات من الناحية الإدارية.**

# أولا: أنواع الاتصالات من حيث اللغة المستخدمة:

يقول (جوهر، 1979) والمشار إليه في (مكاوي والسيد، 2001) أن كلمة (لغة) من وجهة نظر المهتمين بعلم الاتصال الإنساني لاينبغي أن تقتصر على اللغة اللفظية وحدها، فهم يعتبرون كل فهم منظم ثابت يعبر به الإنسان عن فكرة تجول بخاطره أو إحساس يشعر به إنما هو لغة قائمة بذاتها، ولذلك فإن للألوان لغة وللأزياء لغة وللحركات والصور لغة ويمكن تقسيم الاتصال الإنساني حسب اللغة المستخدمة فيه إلى:

1. **الاتصالات اللفظية: Verbal Communication** يتم هذا الاتصال عن طريق الحديث المنطوق فيستقبله السامع عن طريق حاسة السمع، ولا يقتصر الاتصال اللفظي على الحديث الشفوي فحسب وإنما ترتبط به نبرة صوت المتحدث، فقد تعبر كلمة (شكرا) عن تقدير قائلها لخدمة ما، إذا قالها بنبرة لطيفة، لكنها تعني شيئا مغايرا إذا قيلت بنبرة يشوبها التهكم، والاتصال غير اللفظي أسرع وسائل الاتصال الأخرى، فهو يتيح للمرسل وللمستقبل فرصة المشاركة الفورية وإبداء الرأي حول الرسالة الاتصالية. (الأغبري، 2000) وتتم الاتصالات اللفظية أو الشفوية وجها لوجه أو عبر الهاتف أو عبر وسائل الإعلام المسموعة والمرئية.

2. **الاتصالات غير اللفظية: Non – Verbal Communication**: يطلق على هذا النوع من الاتصال أحيانا مصطلح (اللغة الصامتة Silent Language) (مكاوي والسيد، 2001) وتمثل هذه الاتصالات أسلوبا وسطا بين الاتصالات الكتابية والشفهية (الأغبري، 2000) ومن أنواع هذه الاتصالات ما يلي:

أ. لغة الإشارة Silent Language: وتتكون هذه اللغة من الإشارات المختلفة المعقدة منها والبسيطة والتي يستخدمها الإنسان في التعبير عما بداخله.

ب. لغة الأفعال Action Language: وتتكون هذه اللغة من جميع الحركات والأفعال التي يقوم بها الإنسان ليعبر إلى الغير ما يريد من مشاعر أو أحاسيس أو معان.

ج. لغة الحركات والايماءات Gestures: تتضمن هذه اللغة كل ما يقوم به المتصل من حركات جسدية أو إشارات أو تعبيرات بواسطة النظرات أو تعبيرات الوجه كالعبوس أو تقطيب الحاجبين أو التبسم أو البكاء أو النظر بازدراء أو بسعادة، وتشكل لغة الحركات والإيماءات والجسد Body Language 55% من مجمل العملية الاتصالية كما اشارت إليه بعض الدراسات. (Mckay and Others, 1989)

د. السكوت والإنصات Silence and Listening: يعد السكوت والإنصات من أنواع الاتصالات الفعالة، حيث أن السكوت يعني أن الرسالة تم استيعابها وفهمت معانيها، فالمعلم الذي يتسلم خطابا من مدير المدرسة (على سبيل المثال) يكلفه من خلاله بالقيام بعمل ما، قد يتلقى ذلك التكليف بالصمت فيما إذا استوعب ما يحتويه الخطاب ووافق على مضمونه.

ه. لغة الأشياء Objects Language: تشكل لغة الأشياء مصدرا إتصاليا جيدا، فنحن عندما نشاهد في أي مكان من العالم شخصا يرتدي العقال والكوفية والثوب نعلم على الفور من أنه من البلاد العربية، والشخص الذي يرتدي العمامة والقلنسوة فهو رجل دين بالتأكيد.. كما أن الشخصيات التي نراها على المسرح وفي السينما والتي تنقل لنا القصص التاريخية نراها ترتدي

اللباس الذي يستخدم في ذلك العصر ليساعدنا ذلك على تصور ما كان يجري في ذلك العصر.

وهناك بعض المهام التي يؤديها الاتصال غير اللفظي في علاقته مع الاتصال اللفظي كما عرضها ( M. Knapp) المشار إليه في (مكاوي والسيد، 2001) وهذه المهام هي:

1. **التكرار والإعادة:** عند الحديث اللفظي يكرر المرسل قوله بربط الحديث مع الإشارة كأن يقول المدير لسكرتيره " ناولني ورقتين من فضلك ويشير مع قوله بأصبعيه ليؤكد أنهما اثنتان.
2. **التناقض:** قد يتناقض القول غير اللفظي مع السلوك اللفظي فقد يسمح المدير لأحد أولياء الأمور بالإطلاع على بعض التقارير الداخلية التي تخص ولده، فيطلب من السكرتير إحضارها وفي نفس الوقت يعطيه إشارة بعدم إحضار تلك التقارير ليعود السكرتير بعدها متظاهرا بأنه لم يجدها.
3. **البديل:** قد يكون الاتصال غير اللفظي بديلا عن الاتصال اللفظي فنظرات العيون أو تعبيرات الوجه تغني عن القول.
4. **مكمل أو معدل:** يمكن ان يكمل الاتصال غير اللفظي الاتصال اللفظي، فابتسامة المدير بوجه احد المعلمين وهو يتسلم منه التقارير النهائية لأعمال الطلبة، قد تعبر عن تقديره وشكره حتى وإن لم يقل شيئا.
5. **التأكيد:** عندما يريد المرسل أن يؤكد على تعليمات معينة يركز بنبرات صوته على ذلك مع دعم أقواله بتعبيرات الوجه التي تدل على التأكيد.
6. **التنظيم:** يمكن للإتصال غير اللفظي أن يقوم بوظيفة تنظيم الاتصال بين المشاركين، كإعطاء إشارة لشخص ما بأن يطرح وجهات نظره أو يحرك رأسه للموافقة أو يشير بيده إلى أحدهم بالتوقف عن الحديث.

# ثانيا: أنواع الاتصالات من حيث حجم المشاركين في عملية الاتصال:

يقسم الباحثون الاتصالات الإنسانية من حيث حجم المشاركين إلى: (البكري، 2005) و(مكاوي والسيد، 2001)

1. الاتصال الذاتي Intrapersonal Communication
2. الاتصال الشخصي Interpersonal Communication
3. الاتصال الجمعي Group Communication

4. الاتصال العام Public Communication
5. الاتصال الوسطي Medio Communication
6. الاتصال الجماهيري Mass Communication

1. **الاتصال الذاتي:** الاتصال الذاتي هو الاتصال الداخلي الذي يحصل للفرد ويتضمن الحوار الداخلي والمفاهيم الخاصة بالشخص وأفكاره وتجاربه ومدركاته، فالإنسان يضحك للأشياء المضحكة ويخاف من أشياء معينة، والاتصال الذاتي ضرورة لاستمرار البقاء والنمو، فهو يساعد الإنسان على تأدية وظيفته في البيئة التي يعيش فيها، فهو يسمح للفرد أن يتخذ القرارات بناء على المعلومات التي يتلقاها حواسه. وقد حظي الاتصال الذاتي باهتمام علماء النفس على اعتباره مستوى يرتبط بالبناء المعرفي والإدراك والفهم والتعليم وكافة السمات النفسية، كما حظي باهتمام علماء الاجتماع باعتباره حلقة هامة تربط بين سلوك الفرد والمحيط الإجتماعي الذي يعيش فيه.
2. الاتصال الشخصي أو المباشر: وهو الاتصال الذي يتم بين شخص وآخر أو بين شخص وعدة أشخاص، وهو إتصال يتم وجها لوجه، ويعد هذا النوع أساسيا لتحقيق وحدوث التفاعل الإجتماعي، وأساسا لتحقيق الصلات داخل المؤسسات المختلفة. ونتيجة للإتصال المباشر تتكون الصداقات والعلاقات الطيبة بين الأفراد ويتيح هذا النوع من الاتصال فرصة التعرف الفوري والمباشر على تأثير الرسالة، وهذا يتيح الفرصة أمام القائم بالاتصال لتعديل رسالته لكي تصبح أكثر فاعلية أو اقناعا. (مكاوي والسيد، 2001) وتكمن فاعلية الاتصال الشخصي في اختيار الأسلوب اللغوي المناسب عند مخاطبة الآخرين، وذلك حسب مستواهم الثقافي والفكري والإجتماعي.
3. **الاتصال الجمعي:** يتم الاتصال هنا بين عدة أفراد أو بين مجموعة كبيرة من الناس، كما يحدث بين الأصدقاء عند تجاذب أطراف الحديث، أو في الندوات والمؤتمرات، وفي الإجتماعات التي تهدف إلى اتخاذ قرار أو حل مشكلة أو دراسة موضوع.

ويعتبر الاتصال الشخصي والاتصال الجمعي من الاتصالات التي يطلق عليها الاتصالات البين شخصية أي التي تحدث بين الأفراد بشكل متبادل.

إن التنافر بين الأفراد بالأفكار والخبرات يعتبر ظاهرة إتصالية صحية لأنه يولد عملية الاتصال. وفق هذا المنطلق ظهرت النظرية الاتصالية الحديثة التي تركز على مفهوم التبادلية في مجال الاتصال. ولقد مرت هذه النظرية بثلاث مراحل متتالية هي: (الطويرقي، 1993)

أ. **التأثير الاتصالي Action:** تؤكد هذه المرحلة على أهمية المرسل دون المستقبل فهي تنظر إلى مدى جدارته في صياغة رسالته وإيصالها إلى

المستقبل لتؤثر فيه دون النظر إلى ردود فعل المستقبل ومدى قدرته على فك رموز الرسالة. وبينما تركز هذه المرحلة على المرسل وطريقة إعداده للرسالة لكي تكون مؤثرة، فهي تهمل جانب الاستماع إلى المتلقي باعتبارها عملية طبيعية ولا تحتاج إلى أية مهارات انصاتية، وعليه فإنها عملية اتصال أحادية غير مجدية ولا تشجع على التفاعل المفترض حدوثه بين المرسل والمستقبل.

ب. **مرحلة التفاعل الاتصالي Interaction:** في هذه المرحلة أعطى لمعنى الرسالة المشتركة بين المرسل والمستقبل اهتماما أكبر من حجم المعلومات المعطاة، إضافة إلى التركيز على التغذية الراجعة ومعرفة مدى استجابة المستقبل للرسالة من خلال التغذية الراجعة، وذلك بناء على ردود فعله حيث يقوم المرسل بتحوير الرسالة أو تعديلها لترسل مرة أخرى. وتعرف ردة فعل المستقبل من خلال التغذية الراجعة أيضاً، لذا فإن هناك تفاعلا متبادلا بين الطرفين، فالمرسل يرسل رسالته فيقوم المستقبل بإرسال ردوده، فإذا ما كانت الردود تدل على عدم قبول مضمون الرسالة، قام المرسل بإجراء التعديل عليها وإرسالها مرة أخرى، ومن ثم يعلم عن طريق التغذية الراجعة عما إذا قبلت أو أنها بحاجة إلى تعديل آخر. وفي هذه المرحلة وإن كان هناك تفاعل إتصالي، إلا أنه لم يكن تفاعلا ذو فاعلية لعدم وجود التوافق في تأثير ردود الفعل، أي انه من الصعب جدا تحليل رسائل متعددة بين المرسل والمستقبل في وقت واحد.

ج. **مرحلة التجاوب المتبادل Transaction:** تتجه هذه المرحلة إلى النظر إلى عملية الاتصال كوحدة متكاملة ومتداخلة وشاملة. فالمرسل والمتلقي يمكنهما التحليل والتعليق وفك الرموز بواسطة الرسائل الاتصالية المشتركة دون اللجوء إلى تفكيك عناصر الاتصال. والتركيز على المرسل دون غيره من العناصر. إذا تهتم هذه المرحلة بالعملية الاتصالية كعملية دون تفكيكها أو إعطاء أولوية لعنصر دون آخر.

4. **الاتصال العام:** ويعني اتصال الفرد بمجموعة كبيرة من الناس كما يحدث في الجلسات الشعرية والمحاضرات والعروض المسرحية ويتميز التفاعل بين أعضاء هذا النوع من الاتصال بأنه عال كما يتميز بوحدة الاهتمام والاستفادة.

5. **الاتصال الوسطي:** يحتل هذا النوع من الاتصال مكانا وسطا بين الاتصال المباشر والاتصال الجماهيري، والمستقبلون للرسائل هنا قد يكونون في أماكن متعددة، بينما تصل لهم الرسائل في آن واحد وبشكل سريع، وهذا ما يحدث في المكالمات الهاتفية والتلكس والأجهزة السمعية والمرئية.

6. **الاتصال الجماهيري:** الاتصال الجماهيري يشبه الاتصال الوسطي من حيث استخدام المعدات الإلكترونية أو الميكانيكية في نقل الرسالة. والاتصال الجماهيري مجتمع قائم بذاته، فرسائل الأفراد أو الجماعة تتحول إلى جماهير غفيرة، وهذه الوسيلة التي يقدم الإعلام بواسطتها الخدمات التجارية والسياسية والاجتماعية والصناعية والثقافية وغيرها من الخدمات المختلفة، ويتطلب هذا النوع من الاتصال وجود أنظمة المراقبة ومعالجة المعلومات قبل بثها للجمهور.

# ثالثا: أنواع الاتصالات من الناحية الإدارية:

تقسم الاتصالات من الناحية الإدارية إلى قسمين هما:

**أولا: الاتصالات الرسمية Formal Communications:**

وهي الاتصالات التي تأخذ شكلا رسميا داخل القنوات والمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي وقواعد نظم العمل الرسمية. (القاضي، 2006) وتتم الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة الرسمية التي تعكس السلطة والمسئولية لمختلف المستويات الإدارية (الأغبري، 2000) ولعل من أهم مسئوليات القائد الإداري في المؤسسة التعليمية توفير نظام رسمي مناسب للاتصال. ويتكون هذا النظام عادة من قنوات ووسائل للاتصال ويجب تنظيم الاتصال الرسمي بدقة في ضوء الغرض الذي يخدمه، كما يجب أن تقوم عملية الاتصال الرسمي على أساس يسمح بتدفق حر للمعلومات والأفكار في كل الإتجاهات الضرورية. (مرسي، 1998) وللإتصال الرسمي عدة إتجاهات أو قنوات هي:

**1- الاتصال الهابط من أعلى إلى أسفل Down Ward Commanication:**

الاتصال الهابط هو الرسائل المرسلة من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا في التنظيم، ويشير كل من Katz وKahn المشار إليهما في (الطويرقي، 1993) إلى أن هذا النوع من الاتصال ينحصر في خمسة مناحٍ هي:

أ) التعليمات الخاصة بأداء العمل وطبيعته.

ب) المعلومات التي تختص باطلاع العاملين على أهمية أعمالهم ومدى إرتباطها بالأعمال الأخرى في المؤسسة.

ج) المعلومات الخاصة بالعمليات الأساسية والقوانين والسياسات المتعلقة بالتنظيم.
د) ردود الفعل تجاه عطاءات العاملين الشخصية.
ه) الرسائل الدعائية التي تختص بالحوافز والدوافع التي تعزز الانتماء والولاء لدى العاملين تجاه التنظيم.

إضافة إلى ما ذكر فإن الاتصالات الهابطة تحمل في طياتها قرارات وأوامر واجبة للتنفيذ ويجب الالتزام بها والعمل على تنفيذها. (البكري، 2005) وقد يفشل أحيانا هذا النوع من الاتصال حسبما يرى Goldhaber المشار إليه في (الطويرقي، 1993) لأسباب عديدة أهمها:

- أن معظم التنظيمات تلجأ إلى الرسائل الكتابية وتتحاشى الرسائل الشفوية وجها لوجه
- قد تكون الرسائل عرضة للتجاهل والإهمال من قبل المرؤوسين لكثرتها وتشبعهم بها.
- قد يكون الوقت الذي ترسل به الرسائل الاتصالية غير مناسب مما يجعل مفعولها ضعيفا.
- قد يحجب المسئول بعض المعلومات عن المرؤوسين باستخدام أسلوب الفلترة للرسائل الرسمية.

### 2- الاتصال الصاعد Up Ward Communication:

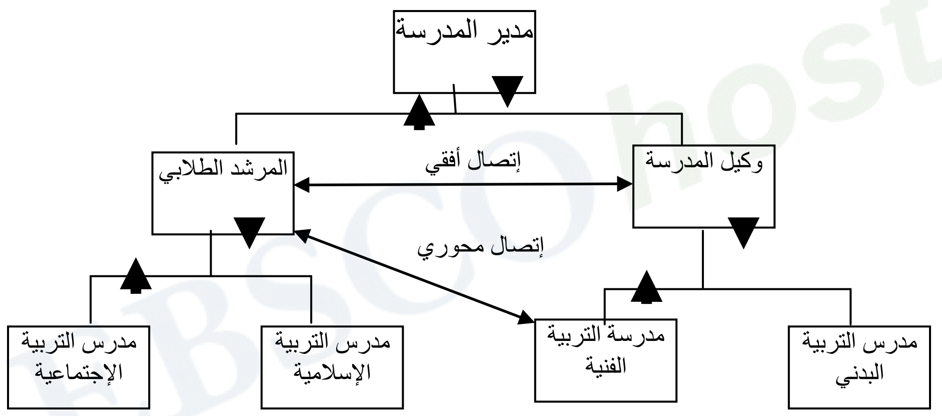
الاتصال الصاعد هو الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا وتتضمن ما يلي:

- المشكلات الشخصية.
- الصراع بين الزملاء.
- التقارير المختلفة عن سير العمل.
- المقترحات والشكاوي.
- الإحصائيات والبيانات.
- الطلبات الشخصية كالنقل والترقية.. الخ.
- الرد على استفسارات الإدارة العليا.
- المبادرات.

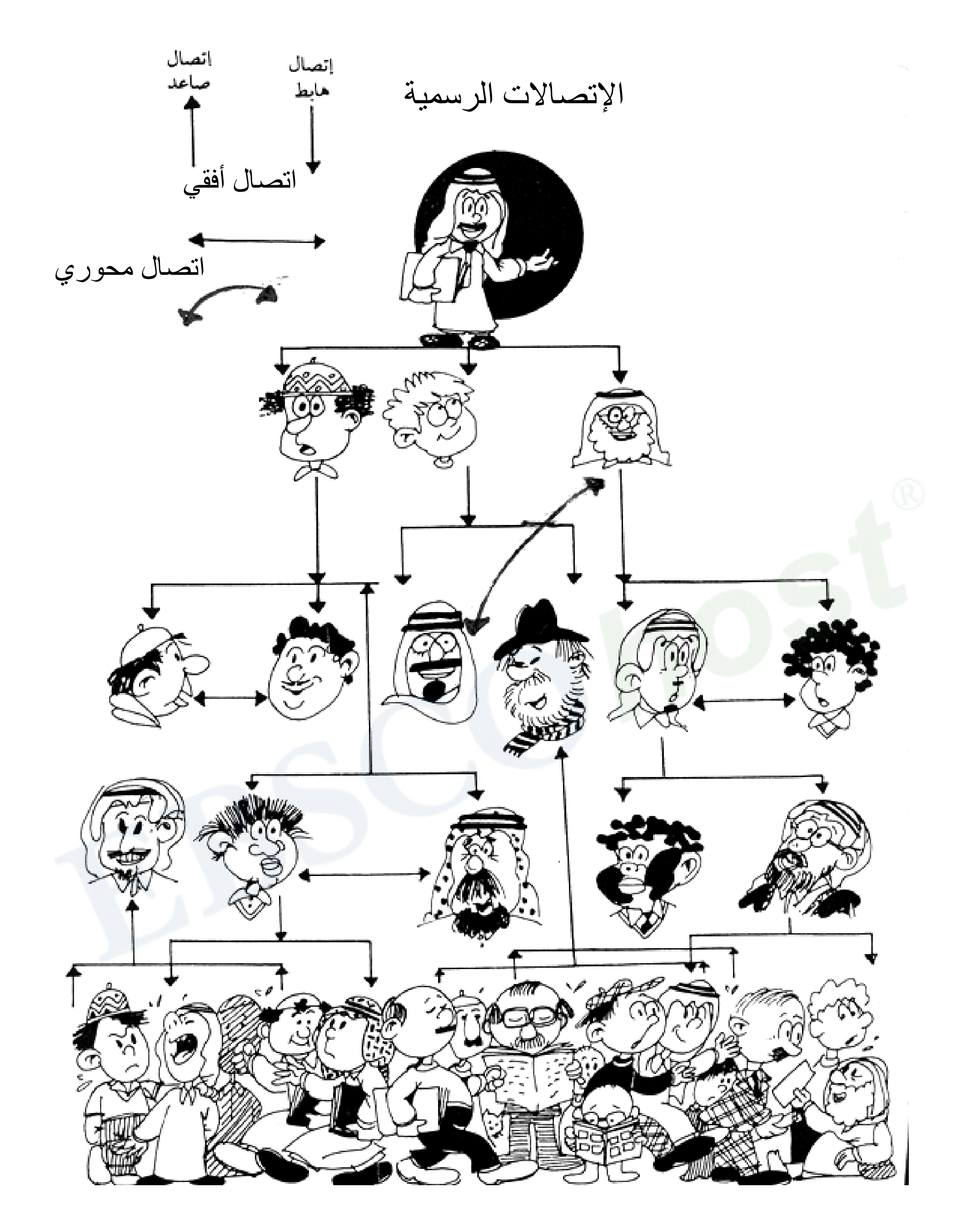
ويعد هذا الاتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم، فهو يوفر للعاملين فرصة الشعور بقيمتهم الذاتية وفرصة التخلص من الضغوط والصراعات النفسية، إضافة إلى تنمية الحس الإنتمائي تجاه التنظيم (المرجع السابق) وتساعد الاتصالات الصاعدة الإدارة العليا في إتخاذ قراراتها بناء على المعلومات والبيانات التي يفترض أن تكون دقيقة والتي ترد من المرؤوسين. (الأغبري، 2000)

**3.الاتصال الأفقي Lateral Communication:** يتم الاتصال هنا بين موظفين متماثلين في المستوى الوظيفي، كاتصال رئيس قسم برئيس قسم آخر، أو المعلم الأول بمعلم أول آخر بغرض التشاور أو التنسيق أو التطوير. ويساعد هذا النوع من الاتصال على منح فرص التنسيق بين الأقسام المختلفة ورؤسائها بشكل يخدم أهداف التنظيم ويمنع التضارب، كما أنه يشجع العمل الفريقي القائم على التشاور لخدمة أهداف المؤسسة، ويمكن أن يتم هذا النوع من الاتصال بين إدارات المدارس في مرحلة معينة من خلال إجتماعات محددة الأهداف والمرامي.

**4.الاتصال المحوري Diagonal Communication :** يشكل هذا النوع من الاتصال أهمية كبرى للأفراد في الهيكل التنظيمي وخاصة في المؤسسات المدرسية، فهو يوفر الوقت والجهد والمال، حيث يتم الاتصال وتبادل الآراء والمعلومات بين أفراد التنظيم في مستويات إدارية مختلفة دون الإلتزام بالهيكل التنظيمي الإداري. والشكل التالي يوضح الإتجاهات أو المسارات الأربعة للإتصال الرسمي. (الأغبري، 2000)




والاتصالات الرسمية يجب أن تتسم بالدقة والوضوح وأن تكون أهدافها واضحة ومحددة، كما أنها يجب أن تكون مفهومة لدى المستقبل بحيث لايمكن أن يكون لها أكثر من تفسير واحد. والشكل التالي يوضح الكيفية التي تتم بها الاتصالات الرسمية وفقا للإتجاهات الأربعة المذكورة آنفا (الطويرقي، 1993) بتصرف من المؤلفة




**ثانيا: الاتصالات غير الرسمية Informal Commuications:**

تعد الاتصالات غير الرسمية مكملة للإتصالات الرسمية، فهي تقوم على العلاقات الشخصية والإجتماعية للأعضاء داخل المؤسسة أكثر من كونها على أساس السلطة والمراكز الوظيفية. وتتركز هذه الاتصالات حول الأهداف الشخصية أكثر من كونها أهدافا للمؤسسة ذاتها. ويتوقف التماسك والتناغم بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية على مدى توافق أهداف المؤسسة مع الأهداف الشخصية للعاملين وإتجاهاتهم. (مرسي، 1998) والاتصال غير الرسمي يتناول العلاقات الإجتماعية بين أفراد التنظيم مما يخلق علاقة سلطة بين الأفراد إذا قبل نفر منهم قيادة شخص ما لهم. وبهذه الطريقة فإن القادة الطبيعيون يحققون دورا في المؤسسة لا ينعكس دائما في الخارطة التنظيمية. ( Simon, 2003).

وتعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل المواجهية والشفوية التي تحدث بين الأفراد في تفاعلاتهم اليومية داخل التنظيم، كالأخبار عن وضع التنظيم المالي أو الحوافز المتوقعة (الطويرقي، 1993) أو قد تكون أخبارا شخصية أو عائلية أو إجتماعية.

وتعتبر الاتصالات غير الرسمية أقوى من الاتصالات الرسمية في كثير من الأحيان، ولذلك ينبغي الاهتمام بها لتسير بشكل سليم بعيدا عن الشائعات والأكاذيب، فهي تعين القائد الإداري على معرفة المشاعر الحقيقية للمرؤوسين إضافة إلى رغباتهم وإتجاهاتهم ومطالبهم فيحاول تلبيتها في حدود الإمكانات المتاحة. (الأغبري، 2000)

والاتصالات غير الرسمية السليمة تقوي أواصر العلاقات بين أعضاء المؤسسة وتشجع التعاون والعمل الفريقي المثمر وتدعم مبدأ العلاقات الإنسانية في المؤسسة المدرسية، كما أنها تساعد مدير المدرسة في جمع المعلومات من خلال مرئياته مما يعينه في اتخاذ القرارات الرشيدة.

# مكونات عملية الاتصال الإنساني (العناصر)

أن أهم العناصر التي يتكون منها الاتصال هي:

**1.المحيط الاتصالي:**

أنه من غير الممكن أن يحدث الاتصال في فراغ، وعليه يتوجب وجود محيط إتصالي جيد يساعد على تلقي المستمع للمعلومات أو الفكرة المطروحة بكل

وضوح، فالاتصال الذي يتم في مكان ضيق مكتظ بالجمهور، تصعب فيه حركة المتحدث وتنعدم فيه مكبرات الصوت أو التهوية الجيدة والإنارة الكافية قد لايحدث الأثر المطلوب ولا يحقق الهدف المنشود. لذا فإن الحيز المكاني بمقاعده المريحة والمساحة الشخصية الكافية للمتحدث والإنارة الكافية، والتهوية الجيدة، تساعد بلا شك في سلامة إيصال الرسالة. بالإضافة إلى ذلك هناك أمور لابد وأن تؤخذ بعين الاعتبار في المحيط الاتصالي، ألا وهي اعتبار القيم والعادات الإجتماعية والحديث بحذر وفق معايير ترسم بموجبها طريقة الاتصال، فالحديث في إجتماع عائلي يختلف بالطبع في معاييره عن الحديث داخل حجرة الدراسة، كما أنه يختلف عنه في مؤتمر دولي أو ندوة ثقافية. كذلك يختلف حديث الرجل في مجتمع رجالي عن حديثه في مجتمع نسائي أو مختلط. ويدخل ضمن المحيط الاتصالي البعد الزماني واختلاف الأحداث من حقبة إلى حقبة فما كان يصلح للحديث قبل عقد أو عقود من الزمن ويكون ذا تأثير فعال قد لا يصلح في عصرنا الحالي ولا تكون له قوة التأثير مثلما كانت عليه في السابق، فالحديث عن المذياع كأكبر وسيلة إتصال لم يعد مهما في وقت يتطلع فيه الناس إلى ما تدفع به التقنية الحديثة من تطورات متلاحقة واكتشافات جديدة كشبكات المعلومات وأجهزة الحاسوب المتطورة. ونظرا ما للمحيط الاتصالي من تأثير في إيصال الرسالة، فإنه بات من الضروري أن يضع المدير في الحسبان أهمية هذا العنصر ليقوم بتنظيم مدرسته وتوجيه المعلمين إلى تنظيم حجرات الدراسة ومنذ اليوم الأول لبدء الدراسة بما يكفل وجود محيط إتصالي صحي ليس له فحسب، بل للتلاميذ أيضاً، وذلك لضمان حدوث عملية إتصال واضحة وفعالة، وذلك بتوفير الإنارة الجيدة والتهوية المتجددة، ومراعاة وجود ممرات بين صفوف مقاعد التلاميذ كافيه لتحركهم بحرية ودون إرباك أو مضايقة للآخرين، كما أن عليه اختيار المكان الصحيح لوضع المنضدة الخاصة به داخل حجرة الدراسة والكرسي الذي يجلس عليه، وانتقاء المكان المناسب لوقوفه أبان قيامه بعملية التدريس، بحيث يمكنه مشاهدة جميع التلاميذ بغية التفاعل معهم بطريقة لفظية وغير لفظية، مع وجود مساحة كافية لتحركه يمنة ويسرة مع التأكد من أن صوته يصل إلى جميع التلاميذ بشكل واضح ومسموع، إضافة إلى أهمية مراعاة التناغم بين طبقة الصوت ونبرته، والموضوع المطروح، حيث أن استمرار المعلم بالحديث على وتيرة واحدة يبعث الملل في نفوس التلاميذ، كذلك عليه التحكم في درجة السرعة، فالحديث بسرعة كبيرة أو ببطء شديد يؤثر سلبا على عملية الاتصال والتفاعل. إن ضرورة تهيئة المحيط الاتصالي تستوجب أيضاً من المعلم أن يتحدث إلى تلاميذه بلغة واضحة وسليمة تناسب قدراتهم ومداركهم اللغوية، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى أن يهيئ مدير المدرسة المحيط الاتصالي الجيد لإجتماعاته بمرؤوسيه بما يوفر لهم الراحة النفسية ويسهل الاتصال معهم في غرفة هادئة ومجهزة بكل الوسائل المريحة.